

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nina Haukema

## **Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Opinnäytetyö 2018

## Tiivistelmä

Nina Haukema

Asiakaskokemuksen muodostuminen , 67 sivua, 1 liitettä

Saimaan Ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Jaani Väisänen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten räätälöityjen koulutuspalveluiden koulutettavien asiakaskokemus muodostuu. Tutkimuksessa haluttiin selvittää minkälaiset tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tutkimuksen pääpaino oli toiminnallisten miten -tekijöiden selvittämisessä, teknisten mitä -tekijöiden sijaan. Tutkimuksen tulosten selvittyä, tavoitteena oli myös tehdä kehitysehdotuksia koulutustoiminnassa, paremman asiakaskokemuksen muodostamiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu palveluiden yhteisistä piirteistä, asiakaskokemuksen muodostumisen ja asiakaskokemuksen mittaamisen teorioista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, koska siinä on tutkittu ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia. Tutkimuksen aineisto on kerätty ryhmähaastattelulla ja analysoitu litteroidusta aineistosta teemoittelemalla, jolla pyrittiin kuvaamaan haastateltavien kokemuksia mahdollisimman tarkasti.

Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat myös toiminnalliset miten -tekijät, teknisten mitä -tekijöiden rinnalla. Tutkimuksen mukaan voidaan koulutustoiminnalle tehdä kehitysehdotuksia, paremman asiakaskokemuksen muodostamiseksi. Asiakaskokemuksen kehityksen tason mittaamiseksi on tutkimuksen tulosten pohjalta luotu mittaushaasteet, joilla kehitysehdotusten toteutumaa voidaan seurata.

Asiasanat: asiakas, palvelu, kokemus, asiakaskokemus

## **Abstract**

Nina Haukemmaa

Formulation of customer experience, 67 pages, 1 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Program in Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: Mr Jaani Väisänen, Lecturer, Saimaa university of Applied Sciences

The purpose of this study was to find out how to customer experience is formulated in tailored education services. In this study aim was to find out what kind of factors build up customer experience. The main focus of the thesis was to find out how factors of customer experience instead of what factors. When the factors are find out aim is also produce improvement proposals for creating superior customer experience.

The theoretical framework on the thesis consists common service features, development of customer experience and measuring of customer experience. The research has been carried out as qualitative study, as it identified humans personal experiences. The material for this research was collected by group-interview and analyzed using teams, which aimed to describe the inside of the interviews as accurately as possible.

According to research results, how service is delivered also effects customer experience beside what is delivered. Based on the research, there can be made improvement proposals for the education services to create superior customer experience. To measure improvements effect to customer experience there is made measure points to verify improvements impacts.

Keywords: customer, service, experience, customer experience

## Sisältö

1. Johdanto .....	5
1.1. Tutkimuksen taustat.....	5
1.2. Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymys.....	11
1.4. Opinnäytetyön rakenne .....	12
2. Palvelu .....	13
2.1. Palvelun ominaisuudet .....	13
2.3. Asiakas .....	17
3. Asiakaskokemus .....	18
3.1. Asiakaskokemus ja sen muodostuminen.....	18
3.2. Odotusten ylittäminen.....	24
3.3. Kohtaamiset.....	29
3.4. Kohtaamiset ja asiakaskokemus .....	29
4. Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	30
4.1. Miksi kannattaa mitata .....	30
4.2. Mittaamisen keinoja.....	32
5. Tutkimusote.....	40
6. Tutkimusaineiston keruu .....	44
6.1. Ryhmähaastattelu.....	47
6.1.1. Fokus-ryhmä haastattelu.....	47
6.2. Ryhmähaastattelun etuja ja haittoja .....	48
6.3. Haastattelun suunnittelu ja toteutus .....	49
6.4. Aineiston analysointi .....	49
6.5. Aineiston analyysi teemoittelemalla.....	50
7. Tulokset ja kehitysehdotukset .....	51
7.1. Haastattelun yhteenveto.....	51
7.2. Haastattelun tulokset ja johtopäätökset.....	53
7.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	57
7.4. Kehitysehdotukset .....	59
8. Asiakaskokemuksen mittaamisen jatkokäyttö .....	60
Kuvat.....	62
Kuviot.....	63
Taulukot.....	64
Lähteet .....	65

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelu teemakysymykset

# **1. Johdanto**

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten asiakaskokemus muodostuu. Työssä keskitytään tarkastelemaan toiminnallisten tekijöiden vaikutusta asiakaskokemukseen, kuinka asiakaskokemusta voidaan mitata asiakaskokemuksen ja sen mittaamisen teorioiden pohjalta ja kuinka mittausten tulosten perusteella toimintaan voidaan esittää kehitysehdotuksia.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu palveluiden yhteisistä piirteistä, asiakaskokemuksen muodostumisen ja asiakaskokemuksen mittaamisen teorioista, joiden avulla tarkastellaan asiakaskokemuksen muodostumista ja pyritään havainnoimaan asiakaskokemukseen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään ryhmähaastattelun avulla Saimaan Ammattikorkeakoulun järjestämän teollisen myynnin, B2B Sales 'n' Marketing School, pilottikoulutukseen osallistuvien asiakaskokemusta. Tutkimusten tulosten perusteella tehdään kehitysehdotukset, joilla pyritään saamaan seuraavan koulutuksen osallistuvien asiakaskokemus paremmalle tasolle. Tutkimuksen tulosten pohjalta pyritään ymmärtämään miten koulutettavien asiakaskokemus muodostuu ja mitä asioita he pitävät tärkeinä. Asiakaskokemuksen muodostumisen pohjalta kehitetään työkalu, jolla voidaan jatkossa helposti selvittää seuraavien koulutusryhmien asiakaskokemuksen tasoa.

Asiasanat: asiakas, palvelu, kokemus, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, toiminnan kehittäminen

## **1.1. Tutkimuksen taustat**

Tässä opinnäytetyössä kehitetään työelämäkoulutusten asiakaskokemusta. Tuulaniemi (2011) toteaa, palvelu on prosessi, ei projekti. Palvelu ei ole koskaan valmis, vaan palveluliiketoiminta on jatkuvaa kehittämistä. Jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta palvelu vastaisi parhaalla tavalla asiakkaiden tarpei-

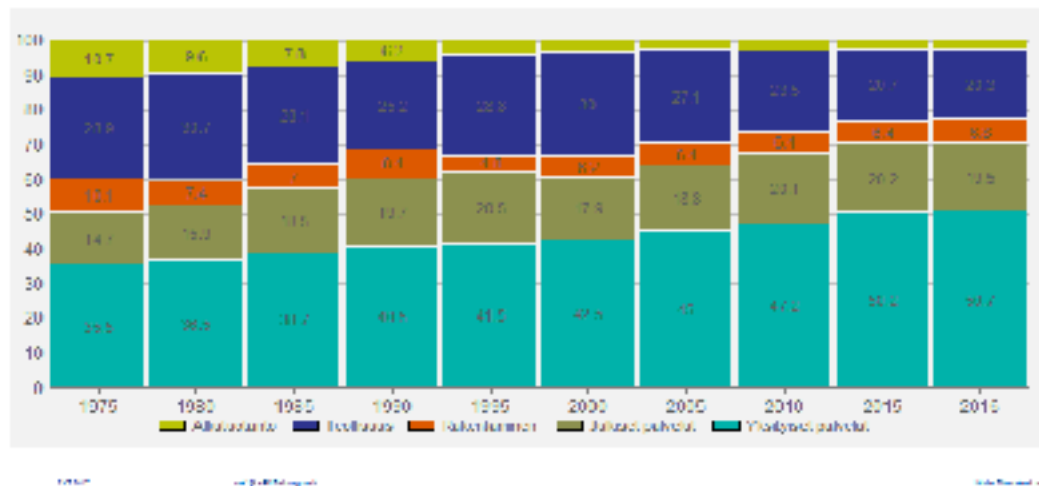
siin. (Tuulaniemi 2011, 245.) Keskeisintä palveluissa on asiakkaan kokemus palvelusta. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota, kun ymmärretään miten asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Saimaan ammattikorkeakoulussa on käynnissä räätälöityjä B2B Sales 'n' Marketing School koulutuksia Etelä-Karjalan yritysten henkilöstölle osana PRIMA -hanketta. Ensimmäisissä koulutuksissa käsitellään teollista myyntiä ja markkinointia. Koulutukset ovat palveluliiketoimintaa. Koulutusten palvelumaisuus korostuu erityisesti, kun koulutettava asia ei ole konkreettisen taidon opettamista. Koulutusten myynnin, markkinoinnin ja maineen rakentumisen kannalta on tärkeää, että asiakaskokemukset ovat mahdollisimman positiiviset ensimmäisistä koulutuksista alkaen. Koulutuspalveluiden toiminnan positiivisia asiakaskokemuksia on helpompi tavoitella, kun tiedetään mistä asioista kokemus rakentuu.

Palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kasvanut teollisuuden osuuden pienentyessä. Palvelualoilla on keskeinen osa Suomen taloudessa, muodostuuhun yli kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteen arvosta palveluissa. Palvelut jakautuvat sekä yksityisiin että julkisiin palveluihin. Yksityiset palvelut ovat lähes kolme neljäsosaa kaikista palveluista. Yksityisten palveluiden tuotanto on lisääntynyt viimeisen 10 vuoden aikanakin keskimäärin runsaan prosentin vuodessa, kun Suomen bruttokansantuote on samaan aikaan kasvanut vain jokusen prosentin kymmenyksen vuodessa. Yksityisistä palvelualoista merkittävimpiä ovat tuotannon määrällä mitattuina kauppa, liikenne sekä informaatio, viestintä ja kiinteistöala, jonka koko selittyy siihen sisältyvällä kiinteistöjen omistuksella. Yksityiset palvelut ovat kasvaneet mm. toimintojen ulkoistamisen ja yleisen palveluistumisen myötä. Nopeasti kasvaneita liike-elämän palveluita ovat esimerkiksi tietojenkäsittelypalvelut ja erilaiset asiantuntijapalvelut. Palvelualoilla työskenteli Suomessa vuonna 2016 kansantalouden tilinpidon mukaan yli 1,8 miljoonaa ihmistä. Yksityisten palveluiden osuus koko palvelualan työllistävästä on 1,2 miljoona henkilöä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

Kaaviosta on nähtävissä Suomen elinkeinorakenteen osuudet bruttokansantuotteesta prosentteina ja jakautuman muutos vuodesta 1975 vuoteen 2016.

### Suomen elinkeinorakenne osuus bkt:sta, %



Kuvio 1. Suomen elinkeinorakenne osuus bruttokansantuotteesta prosentteina. Elinkeinoelämän keskusliitto 2018

Edellä esitetyt luvut eivät kuitenkaan kerro koko asiaa Suomen elinkeinorakenteen tilanteesta. Tilastoinnissa on haasteita, koska palveluyritykset toimivat tuotelahtoisuuden sijaan tarjoomalahtoisesti, ja tarjoomat sisältävät sekä tavaroita että palveluita. Teollisuutemme kätkee sisäänsä myös paljon palveluliiketoimintaa, koska monet yritykset eivät enää toimi puhtaasti joko tuotannossa tai palveluissa. (Tuulaniemi 2013, 22.)

Saimaan Ammattikorkeakoulun järjestämän teollisen myynnin, B2B Sales 'n' Marketing School on palveluliiketoiminnassa katsottavissa kuuluvaksi asiantuntija palveluiden alueelle. Koulutuksen kohderyhmänä on Etelä-Karjalan alueen teollisessa business to business myynnissä työskentelevät henkilöt. Mahdollisesti myös monessa Etelä-Karjalan alueen teollisuus yrityksessä tilanne on Tuulaniemen (2013) kuvaaman kaltainen ja toiminta sisältää tuotteita sekä palveluita. Ainakin pilottiryhmän osallistujien työnantajien toiminnassa oli valmistavaa teollisuutta, joka tarjoaa myös palveluita asiakkailleen.

Saimaan ammattikorkeakoulun strategiassa vuosille 2016 - 2020 on yhtenä päämääränä esitetty, että Saimaan ammattikorkeakoulu luo Etelä-Karjalaan uutta elinvoimaa. Saimaan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminta tuottaa kumppaneilleen uudenlaisia ratkaisuja, joita he voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2018a.) Myös Saimaan ammattikorkeakoulun laatulupauksessa yhteistyökumppaneille tule esille yritys yhteistyö seuraavasti: *Saimaan ammattikorkeakoulu toteuttaa yhteiskunnallista tehtäväänsä vastuullisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Kehitämme uusia ratkaisuja tulevaisuuden työelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin. Olemme innovatiivinen kumppani oman alueemme toimintaympäristön muutoksissa. Työllämme autamme omaa aluetamme menestykseen ja kansainvälistymiseen.* (Saimaan ammattikorkeakoulu 2018b.)

Saimaan ammattikorkeakoulussa on käynnissä hanke PRIMA -Osaamisella kasvua ja kilpailukykyä Etelä-Karjalaiseen teollisuuteen. Hankkeen rahoittaja on Hämeen Ely-keskus. Hankkeella pyritään vastaamaan strategiassa määritellyn laatulupauksen ja yritysten tarpeisiin. PRIMA -hanketta kuvataan seuraavasti:

*Etelä-Karjalassa on merkittävä tarve lisätä kansainvälisten ja kasvuhaluisten yritysten määrää. Kyky ennakoida yritysten muuttuvia osaamistarpeita on yksi keskeisistä keinoista, jolla koko maakunnan yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä voidaan edistää. Maakuntaohjelman mukaisen älykkään erikoistumisen strategia edellyttää, että huippulaatua edustavia tuote- ja palveluratkaisuja on pystyttävä myymään markkina-alueesta riippumatta menestyksellisesti. Viime aikoina yhä useampi yritys on herännyt tilanteessa, jossa osaaminen ei enää riitä, vaatimusten noustessa. Perinteisiä osaamisalueita kuten myyntiä, viestintää, kommunikointia vieraissa kulttuureissa ja kykyä ottaa haltuun vaativiakin kokonaisuuksia on pitkään pidetty oletusosaamisena. Näihin taitoihin ei ole kiinnitetty erityistä huomiota ja nyt niiden puutteet näkyvät kasvun ja menestymisen esteinä. Prima-hankkeessa keskitytään nopeuttamaan reagointia yritysten muuttuviin tarpeisiin yritysten ja Saimaan ammattikorkeakoulun yhdessä kehittämällä toimintamallilla. Hankkeen päätavoitteena on lisätä Etelä-Karjalaisten yritysten kilpailukykyä kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla vastaamalla yhdessä*



*yritysten kanssa tunnistettuihin osaamispuutteisiin. Vastauksena ovat laadultaan, sisällöltään ja toteutustavoiltaan yritysten kannalta hyödylliset koulutustoimet. Kehittämishanketta tarvitaan, koska yritysten ja maakunnan älykkääseen erikoistumiseen liittyviin osaamistarpeisiin, on tehokkainta ja nopeinta vastata oman maakunnan koulutusorganisaation toimesta. Näin voidaan saavuttaa jatkuva toimintamalli, joka palvelee ennakointia hyödyntäen juuri niitä tarpeita, jotka mahdollistavat kasvavan ja kansainvälistyvän yritystoiminnan. Hankkeen sisältö koostuu koulutusmallin muodostamisesta kokeilevan kehittämisen-mallin mukaisesti. Koulutusmallia kehitetään yhdessä yritysten valitseman ensimmäisen ja tärkeimmän koulutusteeman, teollisen myynnin, kautta. Samanaikaisesti koulutusten toteuttamisen kanssa, kerätään lisää yritysten osaamispuutteita ja -tarpeita sekä luodaan niihin yritysten henkilöstölle sopivat ratkaisut. Samalla syntyy yhteiskehittämisen malli yritysten tarpeiden ennakoivasta välittämisestä koulutusorganisaatioon ja päinvastoin. Hankkeen aikana toteutettavat koulutukset ovat avoinna myös muille teollisen myynnin osaamisesta kiinnostuneille, jolloin näkökulmat kehittämiseen ovat mahdollisimman laajat. Hankkeen varsinainen päätulos on yhteiskehittämiseen perustuva koulutusmalli, joka jalkautuu hankkeen jälkeen Saimaan ammattikorkeakoulun perustoimintaan. Hankkeen välillisenä tuloksena, teollisen myynnin osaaminen lisääntyy maakunnassa merkittävästi ja alueen yritysten kilpailukyky kasvaa. Hankkeen toteutuksesta vastaa Saimaan ammattikorkeakoulu Oy. Hanke toteutetaan tiiviissä yhteistyössä Etelä-Karjalaisten yritysten sekä maakunnan kasvusta ja kehityksestä vastaavien tahojen kanssa. Hankkeessa huomioidaan mahdollisimman pitkälle aikaisempien ja käynnissä olevien hankkeiden kokemukset. Hankkeen toteutusaika on 1.3.2018-30.9.2020. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2018c)*

Teollisen myynnin koulutuskokonaisuus on alkanut yrityksiltä tulleesta tarpeesta saada teknisen myynnin koulutusta. Koulutuspakettia ei ole siis lähdetty myymään yrityksille, vaan koko projekti on lähtenyt liikkeelle yritys yhteistyöstä ja sieltä esille nousseesta tilanteesta että ”myyjämme eivät osaa myydä”. Teollisen myynnin koulutuskokonaisuus ei ole perinteinen koulutusyrityksen tarjoama pakkiratkaisu vaan projektia ja koulutusta on aloitettu suunnitella räätälöidysti tarpeen tultua esille.

Teollisen myynnin koulutuksen päävaiheet ovat:

### **1. Tarvekartoitus**

Vaikka koulutus on täysin räätälöity yritysten tarpeisiin, tulee myös koulutettavien tarpeet selvittää. Yrityksen tarpeet ja koulutettavien tarpeet voivat olla erilaiset tai painoarvoiltaan erilaiset. Lisäksi koulutettavien odotusten selvittäminen lisää koulutettavien sitoutumista koulutukseen ja auttaa selvittämään kokonaisuutena ryhmän tarpeita ja painoarvoja.

### **2. Tavoitteiden määrittely**

Tarvekartoituksen jälkeen ryhmälle esitetään selkeästi, mitkä ovat koulutuksessa läpi käytävät asiat. Tavoitteet muodostuvat yrityksen tarpeista ja ryhmän kokonaistarpeesta. Kun koulutuksen alussa tuodaan selkeästi esille koulutuksen sisältö, ei koulutettaville jää turhia tai vääriä odotuksia koulutuksen sisällöstä.

### **3. Toteutus**

Koulutus kokonaisuutena lähi- ja etäpäivineen.

### **4. Saavutettiinkö tavoitteet**

Koulutuksen lopussa koulutettavat itsearvioivat oppimaansa ja antavat palautteen. Saavutettuja asioita verrataan määriteltyihin tavoitteisiin. Palautteessa voidaan myös arvioida koulutuksen toteutusta, kuten pitikö aikataulu, ehdittiinkö kaikki suunnitellut asiat käydä läpi ja kokevatko koulutettavat oppineensa tavoitteissa määritellyjä asioita.

### **5. Jatko / täydennyskoulutustarve**

Palautteen yhteydessä kerätään myös koulutettavien ajatuksia mahdollisesta jatko ja täydennyskoulutus tarpeesta, joita tämän koulutuksen aikana on herännyt. Jatkokoulutus voi olla täysin uuden tavoitteen saavuttamista tai huonosti saavutetun tavoitteen täydennyskoulutusta.

Tavoitteiden saavuttamisen sekä jatko- ja täydennyskoulutuksen tarpeiden selvittäminen, palvelee koulutettavien kokemuksen ymmärtämistä, koulutuksen kehittämistä ja lisämyyntiin mahdollisuuden tarvetta.

## **6. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi**

Koulutuksen tulokset ja oppiminen konkretisoituu koulutettavien arjen työtehtävissä. Kontaktia yritykseen ja koulutettaviin ei saa lopettaa koulutuksen päätyttyä. Koulutuksen vaikuttavuutta käytännön työhön arvioivat sekä yritys että koulutettavat. Tämäkin vaihe auttaa koulutuksien kehittämisessä sekä lisä- että täydennyskoulutuksien myymisessä.

Huomioiden Suomen elinkeinorakenteen kehittyminen, teollisuuden sisältämät palveluliiketoiminnot, Saimaan ammattikorkeakoulun strategisia päämääriä, laatulupausta, PRIMA -hanketta ja sen sisältämän B2B Sales 'n' Marketin School osallistujien asiakaskokemuksen muodostumisen selvittämisen ja sen pohjalta mittaustyökalun tekeminen toiminnan kehittämisen seuraamiseksi, on tämä opinnäytetyö liitännässä työelämään ja ajoitukseltaan oikea-aikaista.

Keskeisenä käsitteenä tässä opinnäytetyössä on toiminnallinen tekijä. Tässä opinnäytetyössä toiminnallisilla tekijöillä tarkoitetaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia miten -tekijöitä. Toiminnallisia tekijöitä ovat siis tekijät miten palvelu on tuotettu. Toiminnallisena tekijänä tarkoitetaan esimerkiksi ympäristöä, jossa koulutus järjestetään. Koulutuksen asiasisällön ollessa tässä opinnäytetyössä, asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttava tekninen mitä -tekijä.

### **1.2. Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymys**

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää miten koulutuspalveluiden asiakaskokemus muodostuu. Erityisesti halutaan oppia ymmärtämään mitkä toiminnalliset, jopa irrationaalisiksi tekijöiksi ajateltavat tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tavoitteena on toiminnallisten miten -tekijöiden selvittyä tehdä kehitysehdotuksia koulutuspalveluiden asiakaskokemuksen parantamiseksi ja ke-

hittää jatkokäyttöön mittari, jolla asiakaskokemuksen tasoa voidaan mitata ja kehitysehdotusten vaikutusta todentaa.

Tutkimus rajataan koskemaan Saimaan ammattikorkeakoulun järjestämän teollisen myynnin täsmäkoulutuksen, B2B Sales n'n Marketin Scool, pilottijaksoon osallistuvien asiakaskokemukseen vaikuttavien toiminnallisten miten -tekijöiden selvitystä. Tutkimuksesta rajataan pois sen aihepiiriin liittyvät asiakaskokemuksen johtaminen, yrityskulttuuri ja mittaamiseen liittyvä palkitseminen.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

*Mitkä ovat teollisen myynnin täsmäkoulutukseen osallistuvien asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnalliset tekijät?*

Asiakaskokemus voi olla positiivinen tai negatiivinen, joten on hyvä myös ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksesta parantavasti ja mitkä huontavasti, joten ensimmäisenä apututkimuskysymyksenä on:

*Mitkä toiminnalliset tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen positiivisesti ja mitkä negatiivisesti?*

Toiminnan kehittämisen priorioinnin kannalta olisi myös hyvä tietää vaikuttavatko toiset toiminalliset tekijät enemmän kuin toiset asiakaskokemuksen muodostumiseen, joten toinen apututkimuskysymys on:

*Mitä toiminnalliset tekijät koetaan tärkeimmiksi asiakaskokemuksen muodostumiseen?*

#### **1.4. Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tausta, tavoite, tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmä sekä tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet.

Toisessa, kolmannessa ja neljännessä kappaleessa perehdytään tutkittavaan ilmiöön. Kappaleissa käydään läpi palveluiden luonnetta, asiakaskokemuksen muodostumista ja asiakaskokemuksen mittaamisen teorioita.

Viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkimusmenetelmät.

Kuudennessa kappaleessa käydään läpi aineiston kerääminen ja analysointi ja empiirisen osan toteutus.

Seitsemännessä kappaleessa kuvataan tutkimuksen tulokset ja johdetaan niistä kehitysehdotukset.

Kahdeksannessa kappaleessa kuvataan tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajalle rakennettu mittari seuraavien koulutusryhmien asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja toiminnan kehittämisen seuraamiseksi.

## **2. Palvelu**

### **2.1. Palvelun ominaisuudet**

Palvelua voidaan arvioida tuottajan tai kuluttajan puolelta. Tuottajan puolelta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on aineeton asiakkaalle hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Asiakas on usein mukana palvelun tuottamisessa, joko suorassa kontaktissa tai näköetäisyydellä, tuoden näin tuottajalle hallitsemattoman osuuden. Tuottaja voi omilla toimillaan pyrkiä saamaan asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla. Asiakas keskittyy omiin tavoitteisiinsa ja se miten helppoa, sujuvaa ja miellyttävää tavoitteiden toteuttaminen on, muodostaa olennaisen osan asiakkaan kannalta. Hyöty on yleensä sitä suurempi, mitä pienemmällä panostuksella asiakas palvelun saa. Asiakkaalle palvelut ovat merkitykseltään hyvin erilaisia ja jokainen palvelukokemus on ainutlaatuinen. (Lehmus & Korkala 1996, 12; Kinnunen 2003, 7.)

Myös Grönroos (2009) listaa palvelujen yhteiset piirteet hyvin saman kaltaisesti kuin Lehmus ja Korkala (1996) ja Kinnunen (2003). Grönroos määrittelee, että palveluilla on kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

**1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.** Palvelun tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään resursseja kuten ihmisiä, tietoa, järjestelmiä usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tämä palvelujen prosessiluonne aikaansaa useimmat muut palvelujen ominaispiirteet.

**2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.**

Tilanteet vaihtelevat palvelun mukaan. Tuotteita toimitettaessa asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Suurin osa tuotannosta on näkyvätöntä. Tulisi muistaa, että asiakas kiinnittää huomiota tuotantoprosessin näkyvään osaan. Muista osista asiakas voi kokea vain lopputuloksen, mutta näkyvät toimenpiteet koetaan ja arvioidaan pienintäkin yksityiskohtaa myöten.

**3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.** Asiakas osallistuu olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien, infrastruktuurin ja joskus myös toisten asiakkaiden kanssa. Asiakas vaikuttaa vuorovaikutustilanteissa palveluprosessin etene-miseen ja lopputulokseen. (Grönroos 2009, 79-80.)

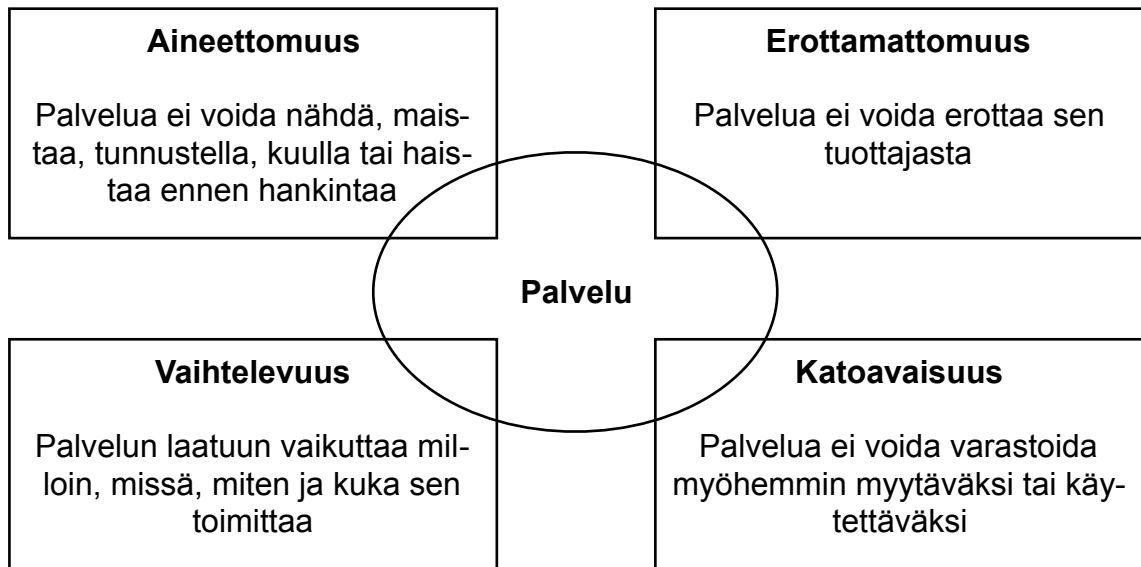
Näiden kolmen peruspiirteen lisäksi Grönroos toteaa, että palveluissa on muitakin mahdollisia erityispiirteitä, kuten palvelujen aineettomuus, jolloin niitä ei voi varastoida samalla tavoin kuin tuotteita. Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti ja kuvailussa käytetään sanoja kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Nämä abstraktit tavat luonnehtia palvelua johtuvat tietenkin palvelujen abstraktiudesta vaikka monissa palveluissa on myös konkreettisia osia. Palvelun ydin on itse ilmiön aineettomuus. (Grönroos 2009, 80-81.)

Gönroos (1998) sekä Tuulaniemi (2013) ovat tuoneet esille palveluiden erityispiirteitä vertaamalla niitä fyysisiin tavaroihin. Taulukkoon on yhdistetty molempien vertailun tuloksia:

FYYSINEN TUOTE, TAVARA	PALVELU
Konkreettisia, käsin kosketeltavia	Aineettomia, kokemus
Homogeenisiä, staattisia	Heterogeenisiä, dynaamisia
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta. Tuotantotilat, varastot, myymälä	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja. Palveluympäristö
Asia, tavara	Teko, prosessi, vuorovaikutus
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry, vuokraus, lainaus leasing

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot, mukaellen Gönroos 1998, 53; Tuulaniemi 2013, 17

Kotler ja Armstrong esittävät (2018) palveluille neljä erityispiirrettä:



Kuvio 2. Neljä palvelun erityispiirrettä, mukaellen Kotler & Armstrong 2018, 258

Nämä neljä palveluiden erityispiirrettä kuvaavat palveluiden luonnetta varsin samansuuntaisesti kuin Kinnunen, Grönroos (2009), Jokinen ym. (2000) ja Bergman & Klefsjö (2010). Kotler ja Armstron (2018) nostavat kuitenkin esille palveluiden katoavaisuuteen liittyvän haasteen kysynnän suhteen. Palveluiden katoavaisuus ei ole ongelma kun kysyntä on tasaista. Kysynnän vaihtelu aiheuttaa palveluiden tarjoajille haasteita kapasiteetin mitoituksessa. Palveluiden hinnoittelussa voidaan käyttää sesonkihinnointelua kysynnän lisäämiseksi matalan kysynnän ajanjaksoille. Korkean kysynnän piikkejä, voidaan helpottaa myös käyttämällä osa-aikaisia työntekijöitä. (Kotler, Armstrong 2018, 259).

Jokinen ym. (2000) määrittelevät että palvelussa on kaksi puolta: aineeton eli näkymätön osa ja aineellinen eli näkyvä osa. Näiden aineettoman ja aineellisen osien kuvaamiseen he käyttävät esimerkkiä lakimiespalveluista, joissa neuvonta ja henkilökohtainen palvelu ovat palvelun näkymätöntä osaa, mikä syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelun aineellinen osa on näkyvä ja käsin kosketeltava, ollen helpommin määriteltävä ja mitattava. Tässä lakimiespalvelu esimerkissä se voisi olla keskustelujen tuloksena syntyvä testamentti. (Jokinen ym. 2000, 224.) Bergman & Klefsjö (2010) tuovat kuvaavasti esille tuota palve-



lujen aineettomuutta toteamalla, että asiakas ei tule minkään omistajaksi vaikka palvelu onkin toimitettu (Bergman & Klefsjö 2010, 33).

Monitahoista aineetonta tapahtumaa on haluttu saada paremmin käsiteltäväksi puhumalla palvelujen tuotteistamisesta. Kuitenkaan se, että palvelu varustetaan logolla ja kirjoitetaan toimintaohjeiksi, ei tee palvelusta helposti käsiteltävää tuotetta. Yli standardisointi saattaa jopa kääntyä itseään vastaan. Asiakkaan kohtelu standardien mukaan sisältää oletuksen asiakkaiden ja heidän tarpeidensa samankaltaisuudesta. Yksinkertaisissa palveluissa ongelma ei korostu, mutta jos esimerkiksi yrityskonsultti konsultoi vakiomenetelmin, saattaa asiakkaan saama hyöty palvelusta jäädä vähäiseksi. Kuten konsultoinnissa myös kouluksissa kyseessä on ainutlaatuinen tapahtuma koulutettaville ja hyötyä haetaan yksilöllisiin tarpeisiin. (Kinnunen 2003, 8.)

### **2.3. Asiakas**

Asiakas on se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä (Selin & Selin 2005, 17). Asiakas on lähes aina yrityksen toiminnan tärkein kohde. Monikaan yritys ei selviydy ilman asiakkaita. Yritystoiminnassa on lähes aina jossakin asiakas, jota varten työtä tehdään ja palvelujen tavoitteena on asiakkaan auttaminen. Asiakkaan tarpeet voivat kohdistua, joko materiaalsiin, tiedollisiin, taidollisiin tai tunne-elämän tarpeisiin. Asiakas vastaanottaa palvelutyön ja maksaa siitä. Palvelun aineeton tai aineellinen tuotos siirtyy asiakkaalle palveluketjun kautta. (Lehmus & Korkala 1996, 9; Jokinen, Heinämä, Heikkonen 2000, 223.) Liiketoiminnan suunnittelussa ja pyörittämisessä asiakas on loppujen lopuksi yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja (Selin & Selin 2005, 17).

Mitä tyytyväisempi asiakas on, mitä kiinteämpi suhde palveluntuottajan ja asiakkaan välillä vallitsee ja mitä enemmän suhde hyödyttää osapuolia sitä todennäköisemmin asiakas palaa ja aikaansaa toiminnallaan yritystoiminnan tuloksellista jatkumista (Jokinen ym. 2000, 223). Myös Principles of marketing (2018) kirjassa Kotler ja Armstrong toteavat, että tyytyväinen asiakas ostaa uudestaan ja kertoo muille hyvästä kokemuksesta. Vastaavasti tyytymätön asiakas

usein siirtyy kilpailijalle ja kritisoi tuotetta tai palvelua (Kotler, Armstrong 2018, 31).

Löytänä ja Kortetsuo (2011) kertovat markkinoinnin vanhan sanonnan mukaan hyvästä kokemuksesta kerrottavan yhdelle ja huonosta kymmenelle. Määrien voidaan nykyisin ajatella olevan toisessa potenssissa. Facebook- ja Twitter päivitykset, erilaiset keskustelupalstat ja -foorumit sekä suosittelupalvut kuten Tripadvisor tarjoavat nopean ja suoraviivaisen kanavan välittää asiakaskokemusta eteenpäin. (Löytänä & Kortetsuo 2011, 31; Burcher 2012, 3; Filenius 2015, 31). Aikaisemmin yritykset eivät saaneet levitettyä ilmaista tietoa itsestään näin nopeasti ja näin laajalle. Niinpä kannattaa huolehtia, että kokemukset ovat positiivisia ja jopa yllättävän hyviä. Aikaisemmin piti erikseen tiedottaa, että nyt palvelu on parantanut. Nykyään sosiaalinen, ansaituksi lukeutuva, media hoitaa tiedonvälitystä yrityksen puolesta. (Löytänä & Kortetsuo 2011, 137-138; Burcher 2012, 3; Filenius 2015, 31). Voidaankin siis todeta että tyytyväinen asiakas hyödyttää yritystä moninkertaisesti, palaamalla itse takaisin sekä markkinoimalla yritystä kertomalla hyvistä kokemuksistaan.

### **3. Asiakaskokemus**

#### **3.1. Asiakaskokemus ja sen muodostuminen**

How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer (2007) artikkelissa Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger toteavat, että asiakaskokemuksen käsite lanseerattiin jo 1980-luvun puolivälissä uudenaikaisena näkökulmana asiakkaan käyttäytymiseen. Tunteiden vaikutus kuluttajien valintoihin tunnustettiin ja ymmärrettiin, että kuluttajat ovat emotionaalisia, ajattelijoita sekä toimijoita. Näistä ensimmäistä välähdyksistä huolimatta varsinainen asiakaskokemuksen konsepti muodostui vasta 1990-luvulla Pine ja Gilmoren kirjassa Experience economy (1999). (Gentile, Spiller, Noci 2007, 396.) Meyer ja Schwager (2007) ovat todenneet että asiakaskokemus on sisäinen ja henkilökohtainen reaktio, mikä syntyy asiakkaalle suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yrityk-

seen. Suora kontakti muodostuu asiakkaan ja yrityksen välille yleensä tuotteen tai palvelun hankinnan yhteydessä. Epäsuoraan kontaktiin liittyy usein suunnitelmattomia kohtaamisia yrityksen edustajan, tuotteen, palvelun, ja tai brändin kanssa ja siihen saattaa liittyä usein myös esimerkiksi kuulopuheita, suosituksia, kritiikkiä, mainontaa, uutisointia ja arviointoja. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32.)

Grönroos (2000) määrittelee kirjassaan, *Service Management and Marketing*, asiakkaiden kokemusta palvelun laadulla. Löytänä & Korteso (2011), kirjassa *Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*, puhutaan asiakaskokemuksesta. Palvelun laatu tai asiakaskokemus terminä eivät muuta asian olennaisinta osaa eli sitä, että kyseessä on asiakkaan kokemus. Kotler ja Armstrong (2018) toteavat, että asiakkaan tyytyväisyys riippuu asiakkaan odotuksista. Mikäli tuote tai palvelu vastaa odotuksia asiakas on tyytyväinen ja mikäli odotukset eivät täyty asiakas on tyytymätön. Tuotteen tai palvelun ylittäessä odotukset asiakas on erityisen tyytyväinen tai ilahtunut. (Kotler, Armstrong 2018, 39.) Fischer ja Vainio toteavat (2014) tarkoittavansa asiakaskokemuksella sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan (Fischer & Vainio 2014, 9). Tämä Fischerin ja Vainion määritelmä poikkeaa siinä muiden tässä opinnäytetyössä esitettyjen määritelmistä, että he kuvaavat vain positiivista asiakaskokemusta. Mielestäni esimerkiksi Kotler ja Armstrong määritelmä on kattavampi, onhan negatiivinenkin kokemus asiakkaan kokemus, josta mahdollisesti kertoo muille ja todennäköisesti jopa jättää palaamatta uudestaan.

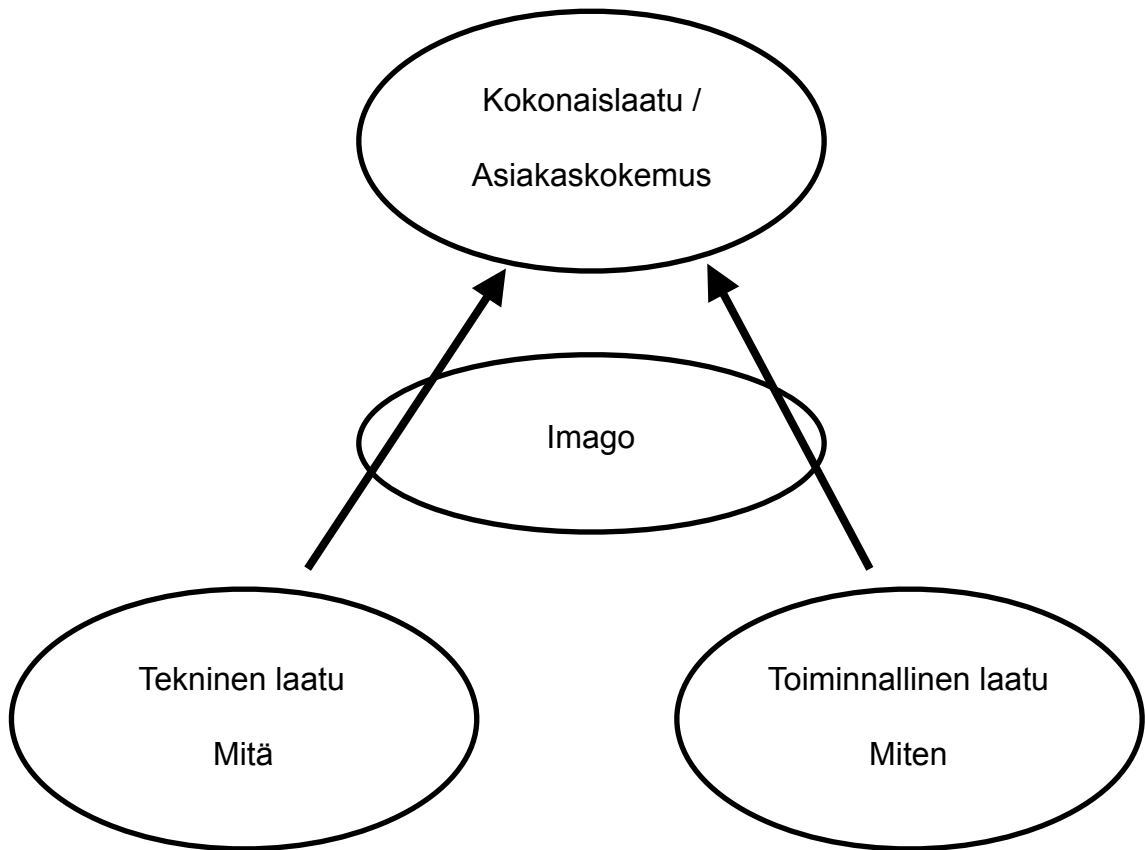
Usein laadun parantaminen mainitaan yrityksen sisäiseksi tavoitteeksi ilman, että määritellään mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Laatu ja erityisesti palvelujen laatu on mitä tahansa mitä asiakas sen kokee olevan. Tuotteen laatu ajatellaan usein samaksi kuin palvelun tai tavarat tekniset ominaisuudet tai ainakin niitä pidetään koetun laadun tärkeänä piirteenä. Asiakkaat kokevat yleensä laadun laajasti ja se kokemus pohjautuu usein aivan muihin kuin teknisiin seikkoihin. Yrityksen tulisi määritellä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat ja muistaa että laatu on tärkeää sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 1998, 62).

Palveluiden tarjoajan ja asiakkaan välillä on vuorovaikutustilanteita ja se mitä näissä tilanteissa tapahtuu vaikuttaa oleellisesti asiakkaan kokemukseen. Pohjimmiltaan asiakkaan palvelukokemuksessa laadun kokemisessa on kaksi ulottuvuutta: käytännönläheisempi tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Se, mitä asiakas jopa konkreettisesti saa näissä vuorovaikutustilanteissa, on tärkeää ja merkityksellistä heidän kokemaansa palvelun laatuun, mutta se ei ole koko laatukokemus. Samanaikaisesti laatukokemuksen rakentumiseen vaikuttaa myös se, miten tuo jopa konkreettinen tekninen laatu asiakkaalle toimitetaan. (Lehmus & Korkala 1996, 17; Grönroos 2000, 63; Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki, Pakkanen 2016, 50).

Tekninen laatu liittyy esimerkiksi työntekijöiden tietoihin, taitoihin, asiantuntemukseen ja osaamiseen. Teknistä laatua on esimerkiksi parturikampaamossa leikkauksen onnistuminen. Toiminnallinen laatu tarkoittaa esimerkiksi palvelutapahtumia, kohtaamisia, ilmapiiriä, vuorovaikutusta yrityksen henkilöstön sekä muiden asiakkaiden välillä. Toiminnallista laatua ovat siis esimerkiksi työntekijöiden itsetunto, ammattitilpeys, asiakaspalvelutaidot, käyttäytyminen, innostuneisuus, aktiivisuus ja vuorovaikutus. Parturikampaamossa toiminnallista laatua ovat esimerkiksi henkilökunnan mukava juttuseura, kuppi kahvia ja viihtyisässä ympäristössä. Sekä palvelun tekninen että toiminnallinenkin laatu ovat tärkeitä. Useimmiten asiakastyytyväisyyden ratkaisee kokonaislaatu eli sekä tekninen onnistuminen että vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Tekninen laatu on palvelun perusta, mutta mitä parempaa toiminnallista laatua yrityksessä on, sitä varmemmin yritys saa asiakkaasta kanta-asiakkaan, ylittää asiakkaan odotukset ja erilaistuu kilpailijoista. (Hämäläinen ym. 2016, 50-51).

Tavallisesti palvelun tuottaja ei voi piiloutua brändin tai jakelijan taakse. Useimmissa tapauksissa asiakas näkee yrityksen, sen resurssit ja toimintatavat. Yrityksen ja sen paikallinen imago on useimmissa palveluissa merkityksellinen laatukokemuksen rakentumiseen. Jos mielikuva yrityksestä on positiivinen, pienet virheet annetaan helpommin anteeksi. Mikäli virheitä tapahtuu useasti, imago kärsii. Mikäli mielikuva on huono, virheiden vaikutus kokemukseen on usein suhteellisesti suurempi kuin edes neutraalissa mielikuvassa yrityksestä. Imagoa

voidaan näin kuvata laadun kokemisen suodattimena. Kuviossa havainnollistetaan kokonaislaatu kokemuksen muodostumista. (Grönoos 2000, 64)



Kuvio 3. Palvelun laadun / asiakaskokemuksen laatu-ulottuvuudet, mukaillen Grönroos 2000, 65

Tämän opinnäytetyön empiria osassa resurssit eivät sallineet erillistä imago tutkimusta ennen ensimmäistä kontaktia koulutuksen järjestäjän ja koulutukseen osallistujien välillä. Näin ollen tässä tutkimuksessa, imago suodattimen vaikutusta toiminnallisiin tekijöihin asiakaskokemuksen muodostumisessa ei tiedetä.

Kotler ja Keller (2016) toteavat asiakastytyväisyydestä hyvin samansuuntaisesti kuin Grönroos kokonaislaadusta. Kotler ja Keller tässä yhteydessä toteavat että asiakkaan arvioon tuotteen tai palvelun tasosta vaikuttavat monet tekijät, joihin kuuluu myös lojaalisuus brändiä kohtaan. Asiakkaat, joilla on positiivinen ennakkokuva brändistä muodostavat useammin vähemmän negatiivisen kuvan tuotteesta tai palvelusta kuin negatiivisen ennakkokuvan omaavat asiak-

kaat, mikäli tuote tai palvelu ei vastaa odotuksia. (Kotler & Keller 2016, 153.) Tämä ennakkokuva toimii siis samoin katalyyttinä voimistaen tai heikentäen kokemusta kuten Grönroosinkin kokonaislaadun muodostumista kuvaa.

Yrityksen puolelta tarkasteltuna asiakaskokemuksen rakentaminen alkaa toisaalta tarpeiden tunnistamisesta, toisaalta sellaisten tuotteiden ja palvelujen suunnittelusta, jotka sekä täyttävät asiakkaan tarpeet että ovat helppokäyttöisiä. (Juuti, 2015, 49.) Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on tulkintojen summa, ei rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat sekä tunteet että myös alitajuntaisesti tehdyt tulkinnot. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Tarpeiden tunnistaminen ja palvelujen ja tuotteiden suunnittelu ovat tärkeitä, koska niillä on suuri vaikutus ensivaikutelmaan. Ensivaikutelman myönteisellä merkityksellä on suuri vaikutus, koska ensivaikutelmat usein vahvistuvat. Tietenkin ensivaikutelmaa tukemaan on pystyttävä luomaan monia myönteisiä seikkoja, jotka liittyvät asiakkaan ja yrityksen kanssakäymiseen ja asiakkaassa herääviin mielikuviin. (Juuti, 2015, 49.)

Kokemuksen luomisen edellytyksenä on, että asiakas asetetaan toiminnan keskiöön ja yritys järjestää omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kun luodaan kokemuksia, toiminta voidaan erilaistaa jopa uniikille tasolle. Uniikkia toimintaa ei uhkaa hintakilpailu, koska kilpailijoilla ei ole tarjota mitään vastaavaan mihin asiakas voisi tehdä hintavertailua. Palveluissa asiakas on yleensä passiivinen vastaanottaja ja hyödyntäjä, kun kokemus taas syntyy aina asiakkaan tulkintana. Kokemukset mahdollistavat asiakkaille luodun arvon kasvattamisen, asiakassuhteen syventämisen ja tekee siitä arvokkaampaa sekä yritykselle että asiakkaille. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

Psykologiselta kannalta hyvä asiakaskokemus synnyttää tunteita, jotka:

**1. Tukevat asiakkaan minäkuvaa** - Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja oma kuvaa. Urheilullinen haluaa Niken, Puman

tai Adidaksen tuotteita, koska niiden avulla hän rakentaa omaa urheilijamaista imagoaan - itselleen ja muille. Ympäristötietoinen nauttii löytäessään lähellä leivotun luomuleivän, kysymys ei ole pelkästä leivän mausta vaan identiteetin rakentamisesta.

**2. Yllättää ja luo elämyksiä** - Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Tähän tarvitaan elämyksiä. Elämys on voimakas positiivinen kokemus, johon liittyy myönteinen yllättyminen ja vahva tunne kuten ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Yllättymisen tunne on tilanne ja kulttuurisidonnainen ja se mikä on yhdelle arkinen itsestäänselvyys, voi luoda toiselle vahvan asiakaskokemuksen. Yrityksen on analysoitava, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa positiivisessa mielessä yllättäviä elämyksiä kohderyhmälleen ja parhaille asiakkailleen.

**3. Jää mieleen** - Keskinertaisuus ja tavallisuus unohtuvat. Kätevä tapa analysoida asiakaskokemusta on mitata muistijälkiä. Kun asiakkaalla on yrityksestä positiivinen muistijälki, hänellä on ollut positiivinen kokemus. Tätä voi mitata sekä aktiivisella että passiivisella kysymyksenasettelulla. Aktiivisessa kysymyksenasettelussa asiakkaalle näytetään yrityksen logo, nimi tai valokuva myymälästä ja kysytään, millaisia kokemuksia hänellä on tästä yrityksestä. Näin voidaan mitata pysyvää muistijälkeä eli sitä, onko asiakkaalla mielikuvaa yrityksestä. Passiivisessa kysymyksenasettelussa asiakasta pyydetään nimeämään tietyltä toimialalta yrityksiä, joista hänellä on positiivinen tai negatiivinen mielikuva. Mikäli yritys ei tule mieleen, yritys on epäonnistunut muistijäljen luomisessa. Keskinertainen mainonta tai toiminta ei jätä minkäänlaista muistijälkeä. Analysoimalla kosketuspisteet, joissa asiat on mahdollista tehdä poikkeuksellisen hyvin on mahdollista aikaansaada myönteisiä muistijälkiä tiheämmin ja tehokkaammin.

**4. Saa asiakkaan haluamaan lisää** - Aivomme on rakennettu niin, että suuntaudumme helposti mielihyvään. Tämä mielihyvää kohti hakeutuminen on syy, miksi asiakaskokemusten luomiseen kannattaa panostaa. Kun asiakas saa yritykseltä ilahduttavan kokemuksen, hän palaa hakemaan lisää. Asiakaskokemuksen pitää tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja ilahduttaa saamastaan palvelusta: tämän kokemuksen perään hän palaa myöhemminkin. Parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat jonottamaan yrityksen luokse sen sijaan, että yritys joutuisi itse etsimään potentiaalisia asiakkaita. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-49.)

Fischer ja Vainio (2014) esittävät varsin tiivistetysti, että positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas kokee, että hänet huomioidaan ja häneen pidetään yhteyttä, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään sekä hänelle annetut lupaukset pidetään ja työn laatu on korkeaa. (Fischer & Vainio 2014, 110.) Juuti (2015) toteaa, että asiakaskokemukset rakentuvat valtaosalta tunteiden tasolla ja tämän merkitsevän, että yritysten on kyettävä luomaan myönteisiä tunteita asiakkaille. Myönteisten tunteiden luominen asiakkaille on mahdollista kun asiakkaat huomataan nopeasti, heidän asioihinsa paneudutaan vakavasti ja asiantuntevasti ja kun asiakkaiden puheen taustalla olevia motiiveja pyritään aidosti etsimään. Kaikki tämä tarkoittaa pyrkimystä kohdata aidosti asiakas ja pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tilanne syvällisesti. (Juuti 2015, 135.)

### **3.2. Odotusten ylittäminen**

Odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Peruspalveluilla ei juuri enää luoda kilpailuetua tai erottauduta. Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävät elementit. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-60.)

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen alkaa ydinkokemuksesta. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen luomisen synonyymi voisi olla yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Asiakaskokemuksen muodostumisen kan-



nalta yrityksen tulee pystyä kaikissa olosuhteissa tuottamaan ydinkokemus. Odotusten ylittäminen on hieno tavoite, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään. Odotusten täyttymistä tulee seurata huolellisesti ja keskittyä minimoimaan ne tapaukset, joissa asiakkaan odotukset eivät täyty. Reklamaatioista, valituksista ja tai lähteneiden asiakkaiden motiiveista ja henkilökunnan kokemuksista on usein löydettävissä ne tekijät, jotka estävät tai häiritsevät ydinkokemuksen muodostumista. Ydinkokemuksen, asiakaskokemuksen perustana on oltava kunnossa ennen kuin pystytään tuottamaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-62.)

Ydinkokemuksen jälkeen seuraava taso on laajennettu kokemus. Laajennettu kokemus tarkoittaa, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan lisää jotain, mikä lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy kahdesta elementistä edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistämisessä ydinkokemukseen tuotaan elementtejä, jotka suoraan edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Näitä elementtejä voidaan hakea myös sitä kautta, mitä muita tuotteita tai palveluita asiakkaat käyttävät yrityksen omien tuotteiden lisäksi tai rinnalla. Kun tiedetään mitä muita tuotteita tai palveluita asiakkaat kuluttavat, voidaan tarjontaa tukevia tai täydentäviä tuotteita tai palveluita ja näin lisätä asiakkaille luotua arvoa. Esimerkki tukipalveluista on se että lentoyhtiö tarjoaa pitkille lennoille mahdollisuuden elokuvien katselemiseen, jolloin asiakaskokemus laajentuu matkustamisen ulkopuolelle viihtymiseen. Mahdollistamisessa kokemuksen luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Mahdollistamisessa esimerkkinä toimii Apple, joka toi ensin markkinoille iPod musiikkisoittimet. Ydinkokemus muodostuu musiikin kuuntelemisesta. Kun Apple iTunes palvelu teki mahdolliseksi musiikin laillisen lataamisen, se laajensi asiakaskokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63.)

Fischer ja Vainio (2014) toteavat, että kun asiakas kokee, että palvelun ylittävän hänen odotuksensa, arvottaa asiakas sen korkeammalle kuin sen, että palvelu vain täyttää hänen odotusarvonsa (Fisher & Vainio 2014, 165). Juuti (2015) to-

tetaa hyvin yksiselitteisesti, että asiakaskohtaamisissa on noudatettava samoja sääntöjä kuin muussakin kanssakäymisessä ja listaa, että hyvä vuorovaikutus perustuu, aitouteen, rehellisyyteen, luottamukseen, hyväksymiseen, avoimuuteen, ymmärtämiseen, kunnioitukseen ja erilaisuuden hyväksymiseen (Juuti 2015, 110). Juutin listaamia hyvän vuorovaikutuksen seikkoja löytyy myös Löytänä ja Korteso (2011) määritelmästä, että odotuksen ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävä kokemus on:

**Henkilökohtainen** - asiakas haluaa että häntä kohdellaan henkilönä eikä osana asiakasjoukkoa tai asiakassegmenttiä. Tämä pätee sekä kuluttaja- että yrittäjäasiakkuuksiin. Henkilökohtaisuus syntyy pienistä teoista, joilla yritys huomioi asiakkaan ainutlaatuisen tilanteen ja toimii sen mukaisesti. Henkilökohtaisuuteen pääseminen vaatii paljon työtä, järjestelmällistä tiedon- ja palautteen keräämistä sekä hyvin suunniteltuja toimintatapoja.

**Yksilöllisuuden mahdollistava** - Yrityksen luodessa kokemuksia, joiden ansiosta asiakas voi ilmaista omaa persoonaansa ja yksilöllisyytään, se on jo pitkällä odotukset ylittävien kokemusten luomisessa.

**Aito** - Yrityksen tulee huomioida asiakkaat ja huolehtia että asiakkaat kokevat olevansa merkityksellisiä yritykselle. Henkilökunnan kyky olla aito pohjautuu johdon sisäiseen viestintään ja yrityksen konkreettiseen ja aitoon strategiaan.

**Olennainen** - Kokemusten täytyy olla asiakkaalle olennaisia ja ne tulee suunnitella vastaamaan suoraan asiakkaan ydin-tarpeisiin ja -toiveisiin. Olennaisuuden esimerkkinä toimii lääkärikeskuksen ympärivuorokautinen päivystys, se on olennainen heti apua tarvitsevalle asiakkaalle.

**Räätälöity** - Kokemukset tulee yksilöidä asiakkaalle ja asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Asiakaspalvelun räätälöinnissä on perimmiltään kysymys siitä miten paljon joustomahdollisuutta yrityksen toimintatavoissa on. Työntekijät voivat räätälöidä kokemuksia vain jos heille on annettu mahdollisuus joustovaraan.

**Oikea-aikainen** - Asiakkaat odottavat sekä nopeutta että laatua samaan aikaan. Oikea-aikaisuus tai aikakriittisyys ovat kokemuksen luomisen elementtejä, mutta myös tuote sinänsä. Esimerkiksi huolintayhtiöt DHL ja TNT eivät ole tavareiden kuljetusbisneksessä vaan aikabisneksessä, niiden asiakkaat ovat valmiita maksamaan kuljetuspalveluista korkeampaa hintaa kun kuljetuksilla on kiire.

**Jaettava** - Asiakkaat jakavat kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa. Asiakkaita kannattaa rohkaista kokemusten jakamiseen heidän omissa kanavissa, mutta myös yritykseen päin luomalla tähän helpot mahdollisuudet. Negatiivisten kokemusten jakamista on turha pelätä, onhan jokainen reklamaatio mahdollisuus. Erittäin huono vaihtoehto on tyytymätön asiakas, josta yritys ei tiedä.

**Kestävä** - Kannattaa pyrkiä tuottamaan kokemuksia, jotka kestävät ja jatkuvat pitempään kuin itse tuotteen tai palvelun käyttäminen. Mitä kestävämpi kokemus, sitä suurempi on odotusten ylittäminen. Asiakas muistaa kestävät asiakaskokemukset, kun hän tekee seuraavaa hankintapäätöstä tai suosittelee yritystä.

**Selkeä** - Kokemukset kannattaa luoda selkeällä kielellä. Pelkästään jo se voi olla kokemus. Selkeys liittyy esimerkiksi asiapapereihin ja ehtoihin. Mikäli kieli on epäselvää, saattaa se aiheuttaa asiakkaalle negatiivisia tunnekokemuksia.

**Arvokas ennen kauppaa** - Kannattaa ensin tuottaa asiakkaille arvoa ja vasta sen jälkeen myydä. Tarkemmin ilmaistuna asiakkaille kannattaa tuottaa arvoa myymisen sijaan. Asiakkaat eivät siis halua, että heille myydään. Näin ollen yritysten tulee tuottaa asiakkaille arvoa jo ennen kauppaa ja itse kaupan ollessa vain suoritus arvosta. Esimerkiksi monia verkkopalveluita voi koekäyttää ilmaiseksi testijakson.

**Arvokas kaupan jälkeen** - Asiakaskokemuksen luomisessa kaupanteko ei ole koskaan ohi. Yrityksen tuottoja voidaan lisätä luomalla asiakkaille lisää arvoa kaupanteon jälkeen. Rohkeimmat ja pitkälle katsovat yritykset laskuttavat tämän arvon etukäteen, kaupanteon yhteydessä. Esimerkiksi hissivalmistajien tuotot

muodostuvat suurelta osin hissien huolto- ja ylläpitosopimuksista hissien myymisen sijaan.

**Selkeästi ja näkyvästi arvokas** - On tärkeää varmistaa, että asiakkaat tietävät kokemuksensa arvon. Arvo kannattaa kertoa asiakkaalle selkeästi esimerkiksi vertaamalla toteutunutta arvoa lupaukseen. Konkreettinen mitta arvolle voi olla vaikka nopea toimitusaika, kustannussäästö tai asiakkaalta säästynyt aika.

**Tunteisiin vetoava** - Kokemukset kannattaa suunnitella niin, että ne vetoavat tunteisiin. Ihmiset eivät välttämättä muista mitä teit tai sanoit, mutta he muistavat mitä sait heidät tuntemaan. Tunteisiin voi vedota pitkälle mietittyjen ja monimutkaisin tai hyvin yksinkertaisin keinoin. Kiitä asiakasta, kun asiakkuus on kestänyt vuoden ja kerro, että arvostat asiakkuutta. Kun asiakas kertoo ongelmasta kuuntele ja ole empaattinen, vaikka ongelma ei suoraan liittyisikään asiakassuhteeseen.

**Yllättävä** - Yllättävyys on varmasti eniten korostettu asia asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakas pitää yllättää, jotta hän on tyytyväinen ja hänen odotuksensa ylitetään. Yllättävyys on tärkeä, mutta sekään ei saa olla teennäistä ja ylikorostettua. Innovoitaessa yllättävyyttä kannattaa asiaa miettiä paikkojen ja tilanteiden kautta, kuten Europark, joka tarjoaa pysäköintihalliensa ovilla saateenvarjoja lainattavaksi.

**Tuottava** - Asiakkaille luotujen kokemusten tulee olla yritykselle tuottavia. Kokemus kokemuksen vuoksi voi olla hyödyllinen, kun kyseessä on pieni ele, mutta ylipalveleminen tulee ajanmittaansa kalliiksi. Asiakaskokemuksen luominen on useasti tasapainoilua yritykselle tuottavien ja kalliiden ylipalveluiden välillä. Rajaukset eivät ole usein tuote- tai palvelukohtaisia vaan asiakaskohtaisia. (Löytänä & Korteso 2011, 64-74.)

### **3.3. Kohtaamiset**

Löytänä & Korkiakoski (2014) ja Ahvenainen, Gylling, Leino (2017) esittävät teoksissaan asiakaskokemuksen muodostumista kohtaamisten kautta. Kohtaamisten kautta määritellyssä asiakaskokemuksen rakentumisessa on myös nähtävissä toiminnallinen osuus, miten kohtaamiset tuotetaan, joskaan tätä ei esitetä niin korostetusti kuin Grönroosin laatu-ulottuvuus määritelmässä. Molemmissa tavoissa esittää asiakaskokemuksen muodostumista on osana imago / brändikokemus vaikuttamassa asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Jo 1980-luvulla puhuttiin totuuden hetkistä asiakkaan ja yrityksen välillä. Totuuden hetket ovat kohtaamisia, joissa todentuu yrityksen kyky luoda asiakkaalle kokemus. Ei siis pelkästään toimintaa täyttämään asiakkaan tarve, vaan luoda tunteista muodostuva kokemus. Nämä ainutkertaiset hetket ovat saaneet rinnalleen digitaalisia hetkiä, joissa yritys ei mahdollisesti ole mukana kuin välillisesti. Esimerkiksi Facebook, Twitter ja Tripadvisor ovat osaltaan siirtäneet tarkastelun totuuden hetkistä kokonaisuuksiin - siihen, mitä asiakkaat tekevät ja tuntevat totuuden hetkien ulkopuolella. Kohtaamisia pohdittaessa tulee ymmärtää kokonaisuuksia. Yritys pitää nähdä kokonaisuutena asiakkaan silmin. Kokonaisuuksia hallitsemalla aikaan saadaan toimintaa millä ylitetään järjestelmällisesti asiakkaiden odotukset. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97.)

### **3.4. Kohtaamiset ja asiakaskokemus**

Asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Yritykset painivat yhä suuremman haasteen edessä: kuinka hallita kaikkia mahdollisia kohtaamisia omissa ja tuntemattomissa kosketuspisteissä? Enenevässä määrin yritystä tai brändiä koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen ulottumattomissa ja tuon vuoropuhelun mahdolliset vaikutukset ovat yhä merkityksellisempiä. Yksittäisen asiakkaan palaute Facebookissa voi päätyä lööppeihin - oli asiakas oikeassa tai ei. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus voidaan katsoa koostuvan fyysisestä kohtaamisesta, digitaalisesta kohtaamisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta eli brändikokemuksesta. Fyysisesti tapahtuvat kohtaamiset ovat oletetusti tunnetuimmat osat asiakaskokemuksesta. Fyysisissä kohtaamisissa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten. Erityisen tärkeä osa digitaalisessa ajassa on myös digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaskohtaaminen. Kolmantena osa-alueena on tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus, jossa kaikki aiemmat olettamukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen. Asiointihistoria, arvostelut, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta, mainonta sekä ensituntuma eri kohtaamispisteissä vaikuttavat brändimielikuvan syntymiseen. Yrityksen muodostama kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu näistä kolmesta ulottuvuudesta. (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, 34.) Erilaisten kohtaamisten rakentama kokonaisuus on siis ratkaiseva asiakkaan muodostaessa kokemusta yrityksestä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 101.)

## **4. Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Kokemus on laajalti tunnistettu yksilöllisenä ja henkilökohtaisena ilmiönä. Asiakaskokemuksen mittaaminen on ollut haastavaa sen monimutkaisuuden, kuvauksen, epätarkan määrittelyn, rakenteen ja moniulotteisuuden takia. Asiakkaan reaktioita on perinteisesti mitattu esimerkiksi tyytyväisyytenä, hankinta-aikeina, uskollisuutena, kuulopuheina ja suositteluna. (Rajnish, Jayesh, Shilpa 2017, 655.)

### **4.1. Miksi kannattaa mitata**

Haluatko tietää, miten yrityksellä menee? Tilinpäätös kertoo eilisen, asiakkaat nykytilanteen ja henkilökunta näyttää huomisen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 160.) Byrne (1993) on todennut että asiakastyytyväisyys on tulevaisuuteen katsova indikaattori, mikä kertoo kuinka asiakkaat tulevat reagoimaan yritykseen tulevaisuudessa. Vastaavasti mittaukset, kuten myynti ja markkinaosuus kertovat menneistä tuloksista. Ne siis kertovat, kuinka hyvin yritys on menestynyt,

mutta eivät sitä, kuinka yritys tulee tulevaisuudessa menestymään. (Küçükosmanoğlu & Şensoy 2010, 6).

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen tiettyyn hetkeen kiinteästi liittyvä tunnetila. Siksi asiakaskokemuksen absoluuttinen mittaaminen on hankalaa ellei jopa käytännössä mahdotonta. Toimintansa kehittämiseksi yritysten pitää silti pystyä arvioimaan, minkä taseisia asiakaskokemuksia ne tuottavat sekä tunnistamaan millä osa-aluella ne voisivat suoriutua paremmin. (Filenius 2015, 122)

Monet yritykset mittaavat systemaattisesti, miten hyvin he kohtelevat asiakkaitaan yksilöidäkseen asioita, mitkä vaikuttavat tyytyväisyyteen ja tehdäkseen muutoksia toimintaansa ja markkinointiinsa niiden perusteella. Asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata myös siksi, että se on yksi avaintekijöitä asiakkaiden pysyvyyteen. Erityisen tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä pysyvämpiä, ostavat enemmän yrityksen tuodessa valikoimiin uusia tai päivitettyjä tuotteita, puhuvat positiivisesti yrityksestä ja sen tuotteista muille, kiinnittävät vähemmän huomiota kilpailijoihin ja ovat vähemmän herkkiä hinnalle, kertovat ideoita yritykselle ja maksavat yritykselle vähemmän kuin uudet asiakkaat, toimintojen muodostuessa rutiineiksi. (Kotler & Keller 2016, 155.)

Asiakas on oman kokemuksensa asiantuntija. Asiakkaan kokemuksen mittaaminen on tärkeää ja ratkaisevaa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen tuo yritykselle tietoa, minkälaisia kokemuksia se tuottaa asiakkailleen. Asiakaskokemuksen selvittäminen kertoo myös, miten tuotettuja kokemuksia voidaan parantaa ja mitä hyötyä siitä olisi. Asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmän rakentamisen on tärkeää, jotta voidaan järjestelmällisesti ja luotettavasti kehittää todellista asiakaskokemusta myös liiketaloudellisesti oikeaan suuntaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 159-160.) Kotler ja Keller (2016) toteavat myös, että yrityksen täytyy tunnistaa miten asiakkaat määrittelevät hyvän suorituksen ja että se voi tarkoittaa eri asiakkaille hyvin eri taseisia suorituksia. Sen lisäksi, että asiakaskokemus on henkilökohtainen kokemus, sen taseot voivat olla hyvinkin erilaiset eri asiakkaille. (Kotler & Keller 2016, 155.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteet tiivistetysti ovat:

- Tunnistaa palvelun nykytila
- Tunnistaa kehittämiskohteet
- Vertaus kilpailijoihin
- Tuottaa tietoa yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi

(Filenius 2015, 122)

#### **4.2. Mittaamisen keinoja**

Asiakaskokemukseen liittyvässä mittaamisessa on kaksi näkökulmaa:

1. Puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset
  2. Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen
- (Löytänä & Kortesus 2011, 187).

Asiakaskokemuksen johtaminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, joten myös asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen rajautuu työn ulkopuolelle. Tässä mittaamisen keinoja kuvaavassa kappaleessa keskitytään esittelemään joitakin asiakkaan kokemukseen keskittyviä mittaamisen keinoja.

Jaksottaiset kyselyt seuraavat suoraan asiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä. Lisäkysymyksiä kysymällä voidaan mitata uudelleen hankinnan aikeita, todennäköisyyttä tai halukkuutta suositella yritystä tai brändiä muille ja mahdollista yksilöityjen asioiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. (Kotler & Keller 2016, 155.)



Asiakkaiden kokemusten selvittämisessä ja mittaamisessa on monia keinoja. Löytänä ja Kortesus (2011) esittävät oheisen kuvion avulla esimerkkejä käytössä olevista mittaamisen keinoista. Keinot on jaettu aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, selvitetäänkö asiakkaan kokemusta aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla vai antaako asiakas palautetta omasta aloitteestaan.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot, mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 188

**Asiakkaan spontaanisti antama palaute:** Spontaanilla palautteella tarkoitetaan sellaisia palautteita, jotka asiakas antaa omasta aloitteestaan, haluamallaan tavalla ja haluamaan ajankohtana. Spontaaniksi palautteeksi luetaan niin suullinen, kirjallinen palautelomake kuin viralliset reklamaatiokirjeetkin. Asiakaskokemuksen mittaamisessa spontaani palaute on vain yksi osia eikä pelkästään

sillä voida tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Se on kuitenkin arvokasta tietoa ja antaa työkaluja syvempiin keskusteluihin. Asiakkaita tulee aktivoida ja kannustaa spontaanin palautteen antamiseen ja palautekanavat tulee tehdä asiakkaiden tietoon ja palautteen antaminen helpoksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 189-190.)

Passiivisen palautteen ominaispiirre on, että ääripää korostuvat. Erittäin negatiivisia ja huippupositiivisia palautteita tulee enemmän kuin keskivertoisia. On tärkeää tunnistaa, keneltä palaute saadaan. Suurasiakkaan palaute saattaa tulla yhtä spontaanisti kuin satunnaisen asiakkaan kommentti. Kaikkeen palautteeseen on hyvä vastata jollakin tavalla. Usein riittää pelkkä kiitos, mutta pitkiin palautteisiin on hyvä vastata. Näin palautteen antajalle välittyy viesti, että yritys arvostaa palautteeseen käytettyä aikaa. Tieto, miten palautetta viedään eteenpäin yrityksessä on tärkeää palautteen antajalle. Palautteeseen tulee vastata viipymättä. Viikkojen päästä palautteeseen tuleva vastaus viestii enemmän välittämättömyyttä kuin kiinnostusta ja välittämistä. (Löytänä & Kortesus 2011, 189-190.)

**Sosiaalinen media ja muut sähköiset mahdollisuudet:** Sosiaalinen media on valtava ulottuvuus myös asiakaskokemusten mittaamiseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Yritysten tulisi vähintään seurata mitä siitä keskustellaan sosiaalisessa mediassa. Työkalujen avulla keskustelujen seuranta on tehokasta vaikka määrät olisivatkin suuria ja analyysin avulla pystytään tunnistamaan suurempia kokonaisuuksia yksittäisistä kommentteista. Myös asiakkailta tulevien perusasioiden hoitoon liittyvien sähköpostien analysointi saattaa tuoda esiin sellaisia kehityskohteita mitä ei muilla keinoilla tule esiin. Myös CRM-järjestelmien muistiinpanoja analysoimalla voidaan löytää uusia kehityskohteita vaikka kaupan esteitä kartoitettaisiin myös muilla tavoin. (Löytänä & Kortesus 2011, 191-192.)

**Asiakastyytyväisyys tutkimukset:** Erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset ovat oletettavasti eniten käytetty keino, jolla yritykset pyrkivät olemaan asiakas-keskeisiä. Keskeisimmät asiakastyytyväisyystutkimuksiin liittyvät haasteet ovat:

- Tutkimukset ovat liian laaja-alaisia ja liian pitkiä. Vastaajat kyllästyvät ja vastaavat loppua kohden asiaan paneutumatta.
- Tutkimuksen kysymykset asetetaan yrityksen ei asiakkaan näkökulmasta. Tämä on yrityskeskeistä, ei asiakaskeskeistä.
- Tutkimuksissa unohdetaan emotionaaliset tekijät ja keskitytään vain rationaaliin asioihin. Sitä minkälaisia tunteita yritys on pystynyt luomaan, ei selvitetä lainkaan.
- Tulosten analysointi on usein liian ympäröivällä tasolla. Tuloksissa ei kerrota, mitä tulos tarkoittaa ja mihin tulisi jatkossa keskittyä.
- Kerran vuodessa tehtävät tutkimukset, tulosten analysoinnit ja isoissa organisaatioissa jalkautukset ovat auttamattomasti vanhentuneita.
- Ihmiset valehtelevat tutkimuksissa. Asioita kaunistellaan, kun ei kehdata kertoa totuutta omista tavoista ja teoista.

Vaikka tutkimuksilla ei olisikaan todellista arvoa niitä tehdään tutkimisen vuoksi. Merkittävä asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on lupaus, jonka tutkimus antaa. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen antaa asiakkaalle oletuksen, että yritys kehittää toimintaansa tulosten perusteella. Mikäli yritys vuodesta toiseen kysyy samoja teemoja ja asiakkaat antavat samankaltaisia vastauksia, on kehittämiseen liittyvä lupaus jäänyt lunastamatta. Asiakastyytyväisyystutkimusta tehdessä tulee miettiä tuoko se jotain konkreettista arvoa. Jos ei, kannattaa siihen kuluvat rahat käyttää johonkin, jolla pystyy oikeasti luomaan asiakkaille lisää arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 193-194.)

**Asiakaspaneelit:** Asiakaspaneelissa kerätään ryhmä asiakkaita keskustelemaan ohjaajan johdolla. Keskustelun vuorovaikutustilanteessa on mahdollista saada monipuolista tietoa. Tyytyväisyystietojen lisäksi asiakkaat voivat kertoa kokemuksistaan, mielipiteistään, preferensseistään, toivomuksistaan ja kehittä-

misideoistaan. Asiakaspaneelistä voidaan muodostaa tärkeiden asiakkaiden fokusryhmä antamaan vinkkejä ja ideoita toiminnan ja tuotteiden kehitykselle. Paneelit soveltuvat myös hyvin koemarkkinointiin ja nopean palautteen keräämiseen uudesta tuotteesta. (Lecklin, 2006, 110.)

**Asiakaskuunteluohjelmat:** Asiakaskuunteluohjelmalla tarkoitetaan asiakkaan odotusten, tarpeiden ja toiveiden järjestelmällistä huomioimista liiketoiminnassa ja erityisesti uusien tuotteiden kehittämisessä. Ohjelmissa käytetään samoja tiedonkeruun keinoja kuin asiakaskokemuksen mittaamisessa. Ohjelmissa kannattaa asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta huomioida:

- Uusia tuotteita kehitettäessä pitää nähdä myös laajempia kokonaisuuksia. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tuotteista vaan siitä, mitä he voivat tuotteiden avulla saavuttaa. Nykyisistä tuotteista keräämällä tietoa pystytään kehittämään nykyisiä tuotteita, mutta harvoin innovoimaan uutta.
- Asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita ei aina saada kysymällä selville. Toimintaa kehitettäessä näitä tarpeita kannattaa etsiä esimerkiksi asiakkaan elintapoihin liittyvien seurantatutkimusten avulla.
- Ideoita testatessa on hyvä muistaa että mitä asiakkaat sanovat ja mitä he tekevät ovat kaksi eri asiaa. Vaikka tuote olisi kiinnostava ei siitä välttämättä olla valmiita maksamaan.

(Löytänä & Korteso 2011, 195.)

**Mystery shopping -tutkimukset:** Tutkija asioi asiakkaan tapaan ja kohtaamisen aikana havainnoin toimintoja ennalta määriteltujen asioiden osalta. Tyypillisesti asiointeja tehdään myynti- ja asiakaspalvelupisteissä sekä contact centerihin puheluina ja sähköposteina. Mystery shopping avulla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen käytännössä ja löydetään vahvuudet ja kehityskohteet. Mystery shoppingilla selviää tutkijan tunnekokemus, mutta koska heidät on perehdytetty yrityksen toimintaa näitä tunnekokemuksia ei voida suoraan rinnastaa asiakkaiden kokemuksiin. Suurin hyöty saa-

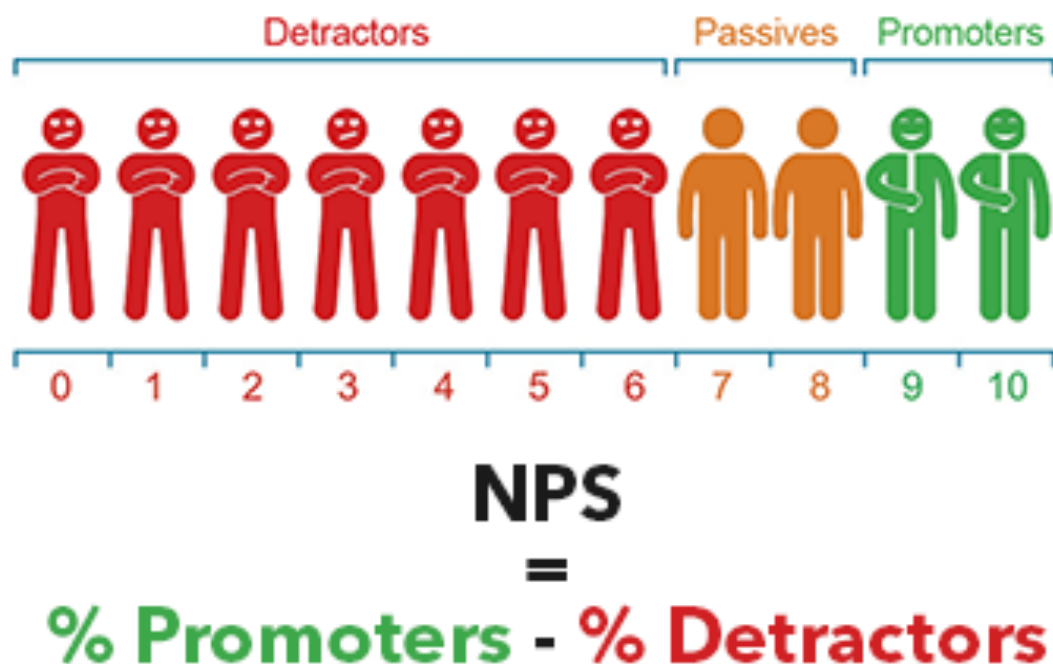
vutetaan sillä, että saadaan tieto toimitaanko kosketuspisteissä sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Monet lisäarvon tuottamiseen liittyvät asiat ovat sellaisia, joita asiakas ei osaa odottaa ja niiden puuttumisesta ei saada tietoa asiakailta kysymällä. (Löytänä & Kortesus 2011, 197-199.)

**Jatkuvat palautekyselyt kosketuspisteissä:** Asiakaskokemusten mittaamisessa olennaisimpia tekijöitä ovat jatkuvuus ja järjestelmällisyys. Asiakkaiden kokemukset rakentuvat eri tekijöiden summana, joten mittaukset tulisi liittää osaksi toimintaa niin, että palautetta saadaan jatkuvasti mahdollisimman monesta kosketuspisteestä onnistumisista ja kehityskohteista. Keinoja jatkuvaan palautekyselyn toteuttamiseen on useita, kuten lyhyet nettikyselyt, joihin asiakkaalle lähetetään kutsu sähköpostilla lyhyen ajan sisällä kohtaamisesta ja tekstiviestikyselyt. Kyselyjärjestelmät voidaan liittää CRM-järjestelmään ja palauteprosessi automatisoitua. Muita keinoja ovat lomakekyselyt, puhelinhaastattelut, ovensuuhaastattelut tai erilaiset poin-of-sale-kyselyt, jossa asiakas välittömästi kohtaamisen jälkeen antaa palautetta esimerkiksi myymälässä olevaan palaute-laitteeseen. Olennaisinta kyselyiden ja mittausten onnistumisen kannalta on olennaisiin asioihin keskittyminen. Asiakkaat ovat valmiita ja halukkaita antamaan palautetta, mutta suureen kysymysmäärään ei jakseta vastata. Kyselyiden suunnittelussa ja etenkin tulosten analysoinnissa on tärkeää erottaa toisistaan yrityksen toimintaa ja prosesseja kuvaavat kysymykset niistä, mitkä mitaavat asiakkaan mielikuvia ja tunteita. Jatkuva ja järjestelmällinen mittaaminen mahdollistaa nopean reagoinnin poikkeamiin sekä jatkuvan vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 199-201.)

**Net Promoter Score, NPS:** Net Promoter Score on asiakaskokemuksen yhteydessä yleisesti mainittu mittausmenetelmä (Filenius 2015, 124). NPS mittaa asiakkaiden halukkuutta suositella yritystä. Suosittelua voidaan mitata monilla menetelmillä ja kysymyksillä, mutta yksi yksinkertaisimmista ja laajimmin käytetyistä on Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score -malli. Se perustuu vain yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suositte-lisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi. Vastaus annetaan 0-10 jossa pienin on 0 ja suurin 10. Net Promoter Score eli suositteluluku lasketaan 9-10 arvioiden

antajien, suosittelijat (promoters) ja 0-6 arvioiden antajien, arvostelija (detractors) prosentuaalisen osuuksien erotuksena. Vaihtoehdot 7 tai 8 valitsevat katsotaan neutraaleiksi, joten ne vastaukset jätetään pois tuloksista. NPS-mallin suurin hyöty on sen helppo ymmärrettävyys ja yksinkertaisuus. NPS tarjoaa helpon ja konkreettisen tavan mitata suosittelua ja verrata tuloksia muiden yritysten tuloksiin. NPS-luvut vaihtelevat toimialoittain ja erityisesti aloilla kuten lentoyhtiöt, joiden toimintaa vaikuttaa suuri joukko ulkopuolisia hallitsemattomia tekijöitä (sää, ilmatilanrajoitukset, tekniset viat, lakot) luvut ovat alemmalla tasolla kuin esimerkiksi huipputason hotelleissa, joissa asiakkaan kokemusten ylittäminen on hiottu huippuluokkaansa. (Löytänä & Korteso 2011, 202-204.)

Kuvassa on havainnollistettu NPS mallin asteikkoa ja suositteluluvun laskukaavaa:



Kuva 1. NPS asteikko ja suositteluluvun laskukaava, Examinare

NPS mittaristo on erityisen hyödyllinen, kun sitä käytetään pitkäjänteisesti, jolloin voidaan nähdä miten asiakaskokemus kehittyy. Tulosten jälkeen tehdään korjaavia toimia ja seuraavassa mittauksessa nähdään, kuinka muutokset ovat vaikuttaneet. Tutkimuksessa voidaan varsin helposti tutkia asiakkaiden koke-

musta kilpailevasta palvelusta ja verrata omaa menestystä siihen, mikäli omalta toimialalta löytyy tilastoja esimerkiksi toimialaliiton ylläpitämänä. (Filenius 2015, 125.)

NPS-mallilla ja mittaristolla on kolme selkeää heikkoutta:

1. Asiakas raportoi tunnetilan koko asiointiprosessin jälkeen. Mallilla ei voida tunnistaa asiointiprosessin eri asiakaskokemuksia. Erinomaisesti alkanut prosessi voi kääntyä negatiiviseksi aivan loppuvaiheessa, jolloin päällimmäiseksi jäänyt tunne saattaa tuottaa negatiivisemmän loppuarvion, kuin loogisen mallin mukaan olisi ollut tarpeen.
2. Malli ei kerro, mitkä tapahtumat onnistuvat ja mitkä epäonnistuvat. Tästä syystä kehittämistoimenpiteet kohdistuvat organisaation omiin arvioihin, ei asiakkaiden kertomiin kohteisiin. Tämän vuoksi asiakkaille tehdään yleensä myös tarkentavia kysymyksiä, joita analysoimalla voidaan paremmin tunnistaa palvelun pullonkaulat.
3. Varsinkin suomalaiset ovat pidättyväisiä antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä. Tällä ei ole varsinaisesti merkitystä, kun kehitystä seurataan pitemmällä aikavälillä ja tulosta verrataan suhteessa aikaisempaan. Haastetta voi aiheuttaa se, että score-arvosta tulee helposti negatiivinen mikä saatetaan kokea negatiiviseksi sisäisessä viestinnässä.

Mainituista rajoitteistaan huolimatta Net Promoter Score menetelmä on vakiinnuttanut asemansa liiketoiminnan kehittämisen työkaluna. (Filenius 2015, 125).

**Customer Effort Score, CES:** Customer Effort Score soveltuu asiakskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa kanavassa Net Promoter Score paremmin. Se on periaatteeltaan samanlainen, yksinkertaiseen kysymykseen perustuva. Koko palveluprosessin tai yrityksen suosittelun sijaan mallissa keskitytään yksittäiseen toimintoon ja sen helppouteen. CES mallin kysymys on: Asteikoilla 1-5, kuinka paljon vaivaa sinun täytyi nähdä suoriutuaksesi kyseisestä tehtävästä?

Kysymys voidaan esittää jokaisessa asiointiprosessin vaiheessa erikseen. Samalle käyttäjälle ei kannata osoittaa kysymystä prosessin jokaisesta vaiheesta. Isoilla käyttäjävolyyymeillä voidaan kerätä riittävä määrä dataa, jonka perusteella päästään arvioimaan onnistumista eri asiointiprosessin vaiheissa. Näin saadaan selville asiointiprosessin tasalaatuisuus tai siellä mahdollisesti olevat kipupisteet. (Filenius 2015, 125).

## **5. Tutkimusote**

Tutkimusongelman luonne määrittelee tutkimusotteen valintaa. Tutkimusotteeksi sanotaan kokonaisuutta, jolla ongelmaan tuotetaan ratkaisu koostuen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Tutkimusotteita jaotellaan useammalla tavalla. Yksi tapa on jakaa tutkimusotteet laadulliseen, kvalitatiiviseen tai määrälliseen, kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tutkimusongelma voi olla asian kehittäminen. Miksi jotain yleensä tutkitaan, liittyy halu saada ymmärrys ilmiöstä ja usein halu saada aikaan muutos. Näissä tilanteissa tutkimusotteena voi olla kehittämis- ja toimintatutkimus. Tutkimus tuottaa tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. (Kananen 2015, 63-64.)

Case-, kehittämis- ja toimintatutkimus nähdään usein tutkimusstrategioina eikä erillisinä menetelmäkokonaisuuksina. Näkemystä puoltaa, ettei näillä menetelmillä ole omaa metodologiaansa, vaan ne hyödyntävät laadullista ja määrällistä tutkimusta. Case-tutkimus on usein yhdistelmä sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys. Kehittämistutkimuksen menetelmävalintoihin vaikuttavat kehitettävä ilmiö, ongelman määrittely ja asetettu tavoite. (Kananen 2015, 67.)

Perinteinen tutkimus olettaa, että tutkittava ilmiö ja tutkija pidetään erillään. Tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan, koska tutkimuksella halutaan saada luotettavaa tietoa aidosta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on aina vaarana tutkijan vaikuttamismahdollisuus tutkittavaan ja siten tutkimustuloksiin. Kehittämis- ja toimintatutkimuksessa tutkijalla on keskeinen rooli muutoksen organisoinnissa ja on siten osa tutkimuksen kohdetta. Kehittämistutkimuksessa tutkijan mu-



kanaoloa ei vaadita eikä muutoksen aikaansaaminen ole ehdoton edellytys. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen ero on tässä suhteessa vähäinen. (Kananen 2015, 68.)

Ilmiön laadullista kuvausta voidaan pitää usein paremmin ilmiötä kuvailevana, kuin luvuilla ilmaistua kvantitatiivista tutkimusta. Tiettyjen asioiden kuten ihmisten suhtautumisten ja asenteiden kuvailu on lähes mahdotonta muutoin kuin laadullisin keinoin eli tekstinä. Myös erilaisten prosessien kokonaiskuvan ymmärtäminen vaatii laadullista kuvausta ilmiöstä. Tutkimuksessa voidaan käyttää eri tutkimusmenetelmiä. Määrällisiä tuloksia voidaan täydentää laadullisella tutkimuksella tai laadullisesta tutkimusta voi seurata määrällinen tutkimus, kun ilmiön tekijät on saatu selville. Määrällinen tutkimus antaa ryhtiä tutkimukselle, kun taas laadullinen tutkimus on joustava. Tutkimusotteiden edut voivat toisaalta olla myös niiden haittoja. Määrällisen tutkimuksen epätarkka tutkimusasetelma voi johtaa tutkimuksen epäonnistumiseen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa voidaan edetä tilanteen mukaan, joskin joustavuuskin voi johtaa umpikujaan monine mahdollisuuksineen. (Kananen 2015, 71.)

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena tutkia asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakaskokemus on ainutkertainen ja henkilökohtainen kokemus. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin asiakaskokemuksen selvittämiseen Metsämuurosen määritelmän mukaan:

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun

1. ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista sen sijaan kuin niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
2. ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai

4. halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraus suhteista, joita ei voitu tutkia kokeen avulla.

(Metsämuuronen 2006, 88.)

Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara esittämän tiivistelmän kirjallisuudessa esiintyvistä kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä, jotka puoltavat laadullisen tutkimuksen käyttämistä asiakaskokemuksen selvittämisessä. Heidän mukaansa

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto koostuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositetaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa voidaan käyttää lomakkeita ja testejä.
3. Käytetään induktiivista analyysia. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
4. Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Niitä ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.

7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164.)

Tapaustutkimuksessa halutaan saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskohteena on usein yksi tapaus, josta menetelmä on saanut nimensä. (Kananen 2017, 48.) Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat, että tutkimukseen valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkittavan kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä luonnollisessa tilanteissa, joista yksittäistapaus on osa. Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useita metodeja käyttämällä kuten, havainnoiden, haastatellen ja dokumentteja tutkien. Tapaustutkimuksen tyypillisenä tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.)

Kehittämistutkimus tähtää muutokseen. Kehittämistutkimus ei ole erillinen tutkimusotteensa, vaan yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Kehittämistutkimus voi olla myös pelkästään laadullista tutkimusta, kun tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Muutoksen aikaansaamiseksi kehittämistutkimuksessa kehitetään esimerkiksi tuotetta, menetelmää tai organisaatiota. Kehittämistutkimuksen tieteellisyydestä on käyty keskustelua. Kaikenlainen muutosten aikaansaaminen ei ole kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimus vaatii tutkimuksellista otetta ja tutkimusosion. (Kananen 2017, 49.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaihetta tutkitaan pääasiassa laadullisen menetelmän näkökulmasta. Tutkimus sisältää piirteitä myös tapaus- ja kehittämistutkimuksesta. Taulokosta on nähtävissä laadullisen, tapaus- ja kehittämistutkimuksen tähän tutkimukseen soveltuvia yhteisiä piirteitä.

	<b>Laadullinen</b>	<b>Tapaus</b>	<b>Kehittämis</b>
Yksittäinen tapahtuma / tapaus	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Luonnollinen tilanne	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Tutkittavien näkökulma	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Valikoitu kohdejoukko	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Taulukko 2. Laadullisen, tapaus- ja kehittämistutkimuksen yhteisiä piirteitä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhteen tiettyyn tapahtumaan osallistuvien ihmisten kokemusta. Tutkimuksen kohteena on luonnollinen tilanne, jota ei voida järjestää kokeeksi. Erityisen tärkeää kokemuksen selvittämiseksi on tutkivien näkökulman pääseminen esille. Aineisto kerätään tarkoituksenmukaisesta kohdejoukosta ryhmähaastattelulla. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä, selvittää nykytilanne ja tehdä sen pohjalta kehitysehdotuksia.

## 6. Tutkimusaineiston keruu

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa. Aineistonkeruukin menetelmävalintoja tehtäessä joudutaan usein valintojen perusteena käyttämään sellaisiakin kriteerejä kuin tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Haastattelu on paljon käytetty tiedonkeruumuoto, kun tutkitaan ihmisiä ja silloin hyödynnetään sitä etua, että tutkittava voi itse kertoa itseään koskevia asioita. Haastatteluun aineistonkeruu menetelmänä sisältyy sekä etuja että haittoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

Haastattelu on varsin joustava aineiston keruumenetelmä ja se soveltuu monenlaisiin tutkimuksiin. Haastattelija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä mahdollistaa tilanteen suuntaamisen tiedonhankintaan. Samoin tämä mahdollistaa yrityksen saada tietoa vastausten taustalla oleviin motiiveihin. Ei kielelliset vihjeet voivat auttaa ymmärtämään vastauksia tai jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. Haastattelussa on myös mahdollista esittää selventäviä lisäkysymyksiä tai pyytää mielipiteiden perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Haastattelun hyvät puolet sisältävät myös huonoja puolia. Erityisesti joustavissa tilanteen mukaan säädellyissä haastattelutilanteissa, vaaditaan haastattelijalta koulutettua ammattitaitoa ja kokemusta haastattelujen tekemisestä. Haastattelu on kokonaisuutena aikaa vievä prosessi sisältäen ainakin haastattelujen sopimisen, haastattelujen toteutuksen ja haastatteluaineiston purkamisen. Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhemahdollisuuksia niin haastattelijan kuin haastateltavankin toimesta. Esimerkiksi tulosten luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelut aiheuttavat kokonaisuutena aina kustannuksia joihin tutkimuksessa joudutaan varautumaan. Vapaamuotoisen haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmista koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Tutkimushaastattelua tehtäessä tavoitteena on välittää kuva haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkija voi lähestyä tätä tavoitetta useammalla tavalla, suorasti tai epäsuorasti. Epäsuora lähestymistapa voisi esimerkiksi olla piirustusten tulkitsemista. Suora ja yleisempi tapa on kysyä tutkittavalta hänen uskomuksiaan, kokemussisältöjään ja arvostuksiaan. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Haastattelussa haastattelija saa kuvan, joskin epätäydellisen haastateltavan elämysmaailmasta ja ajatuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.)

Tutkimushaastatteluja on useampaa eri lajia ja erot niiden välillä ovat lähinnä siinä miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jä-

sentää tilannetta. Erilaisia haastattelu lajeja ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.)

Lomakehaastattelu on hyvin yleinen haastattelulaji, jossa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan. Strukturoidun haastattelun suurimpana vaikeutena on lomakkeen ja kysymysten muotoilu. Itse haastattelu on usein varsin helppo toteuttaa ja vastaukseen kuluu melko lyhyt aika. Yleensä haastattelija merkitsee vastaukset haastattelutilanteessa muistiin valmiiksi laadittuja luokkia noudattaen. Tämän haastattelulajin etuna on tietojen käsittelyn nopeus, mutta haittana, ellei luokkia ole laadittu vähemmän strukturoituun haastatteluun perustuen, että valitut käsitteet ja vaihtoehdot heijastavat enemmän tutkijan kuin haastateltavien maailmaa. Lomakehaastattelu soveltuu parhaiten käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan testata muodollisia hypoteeseja tai aineisto halutaan helposti ja mielekkäästi kvantifioida, tai kerätään faktatietoa ja tutkija tietää minkälaista tietoa haastateltavat voivat antaa, tai kun postikyselyllä saataisiin huono osallistumisprosentti, sekä kun testataan aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44-45.)

Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään erilaisia nimityksiä kuten, avoin haastattelu, kliininen haastattelu ja syvähaastattelu. Syvähaastattelu tehdään avoimilla kysymyksillä ja haastattelijan tehtävä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden pohjalta. Syvähaastatteluja käytetään usein kliinisen psykologian lisäksi kansatieteessä ja sosiologisissa tutkimuksissa. Haastateltavia ei yleensä valita satunnaisotoksella, vaan usein valitaan vain muutama henkilö syvällistä ja perinpohjaista haastattelua varten. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45-46.)

Lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona on puolistrukturoitu tai toiselta nimeltä teemahaastattelu. Teemahaastattelun ominaispiirteitä on, että ensiksi tiedetään että haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Toiseksi tutkittavasta ilmiöstä on alustavasti selvitetty rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla on päädytty tiettyihin

oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista siinä mukana oleville. Analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon ja haastattelu suunnataan haastateltavien kokemuksiin tilanteesta, jonka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

## **6.1. Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelu voi olla monissa tapauksissa käyttökelpoinen aineistonkeruu tapa. Ryhmähaastattelun alalajeja ovat muun muassa parihaastattelu ja fokus-ryhmä haastattelu. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja voi suunnata välillä kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Haastattelijan kuuluu ryhmähaastattelussakin huolehtia keskustelun pysymisestä valituissa teemoissa ja että kaikilla osanottajilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Ryhmähaastatteluja käytetään esimerkiksi markkina-tutkimuksissa. Ryhmähaastatteluja voidaan käyttää myös laajemman tutkimuksen alkuvaiheena, jolloin pyritään saamaan selville vastausten tai mielipiteiden jakautuma, jonka pohjalta voidaan laatia esimerkiksi kyselylomake. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61.)

### **6.1.1. Fokus-ryhmä haastattelu**

Eriytynen haastattelumenetelmä on fokus-ryhmä haastattelu. Hirsjärvi & Hurme ovat keränneet kirjaansa Tutkimushaastattelu (2011) fokus-ryhmä haastattelun määritteleviä piirteitä:

1. Ryhmän koko kuudesta kahdeksaan henkilöä
2. Keskusteluun kutsutut valitut henkilöt, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön.
3. Ryhmällä on määritetty tavoite, joka on ilmoitettu ryhmän jäsenille

4. Ryhmällä on haastattelija, joka pyrkii saamaan aikaan keskustelua. Haastattelija pyrkii saamaan mukaan kaikki henkilöt ja ehdottaa siirtymiset seuraavaan teemaan.
5. Yleensä 45-60 minuuttia kestävät istunnot pyritään saamaan mukaviksi.

Fokus-ryhmä haastatteluja käytetään useimmiten silloin, kun tarkoituksena on kehittää uusia ideoita, paljastaa kuluttajien tarpeita tai asenteita tai kehittää uusia palveluja. Fokus-ryhmän toiminnassa voi olla erityinen teema kuten arvioiva, jolloin osallistujia pyydetään kertomaan tuntemuksia esimerkiksi jostain uudesta tuotteesta, palvelusta tai tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 62-63.)

## **6.2. Ryhmähaastattelun etuja ja haittoja**

Ryhmähaastattelulla on eri muodoissaankin joitakin etuja verrattuna yksilöhaastatteluihin. Erityisesti sillä saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että se tulee halvemmaksi kuin saman määrän haastattelu yksilöhaastatteluna. Yhtenä ryhmähaastattelun haittana pidetään sitä, että kaikki haastatteluun kutsutut eivät välttämättä tule paikalle. Ryhmädynamiikka ja etenkin valtahierarkia vaikuttavat siihen, kuka puhuu ryhmässä ja mitä sanotaan. Tämä voi muodostua erityisesti haasteelliseksi jos yksi tai kaksi henkilöä dominoi ryhmässä. Haastattelijan tulisi tällaisissa tilanteissa pyytää muilta mielipiteitä helpottamaan tilannetta. Joissakin ryhmähaastatteluissa on mukana kaksi haastattelijaa, tilanteen ohjailun helpottamiseksi. Tavallisesti ryhmähaastattelu tallennetaan ja useinkaan yksi mikrofoni ei riitä, koska ihmiset puhuvat eri voimakkuuksilla ja eri etäisyyksillä mikrofonista. Monet pitävät ryhmähaastattelun suurimpana ongelmana keskustelun purkamista ja analyysin tekoa tallenteista. Purkajan ja tutkijan on usein vaikea päätellä, kuka osallistujista on äänessä mikäli asiaa ei ole helpotettu videoimalla haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63.)



### **6.3. Haastattelun suunnittelu ja toteutus**

Tässä tutkimuksessa selvitetään tietyn tilanteen, B2B Sales 'n' Marketing School koulutuksen läpikäyneiden ihmisten kokemusta, joten haastattelu soveltuu henkilökohtaisten kokemusten kartoittamiseksi. Eri haastatteluvaihtoehtojen hyviä, huonoja puolia, haastattelun olosuhteita ja resursseja huomioiden aineisto asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtämiseksi toiminnallisten tekijöiden osalta kerättiin ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelu ei ole varsinainen erityisesti valikoitu ja koolle kutsuttu fokusryhmä vaan ryhmän muodostavat kaikki ne henkilöt, jotka osallistuvat haastattelupäivänä koulutukseen. B2B Sales 'n' Marketing School koulutusryhmässä on kaikkiaan kahdeksan osallistujaa, mikä on sopivan kokoinen henkilömäärä ryhmähaastattelulle. Haastattelua varten koulutuspäivän ohjelmaan varataan sille oma aika. Haastattelutilaksi valitaan rauhallinen kabinetti, näin ulkopuoliset häiriötekijät pyritään rajaamaan minimiin. Rauhallisella haastattelutilalla pyritään luomaan myös haastateltaville varmuus että keskustelulle henkilökohtaisesta kokemuksesta ei ole ulkopuolisia kuulijoita. Koulutettavien henkilöiden asiakaskokemuksen muodostuminen selvitettiin koulutuksen päävaiheittain teemoiteltuna. Haastattelun teemakysymykset (liite 1.) johdettiin teoriasta, havainnoinnista ja tutkijan mielipiteistä ja kokemuksista. Erityisesti haastattelukysymykset muodostettiin niin, että pyrittiin selvittämään kokivatko haastateltavat Löytänä ja Kortesus (2011) kuvaamia odotukset ylittävän asiakaskokemuksen mukaisia elementtejä.

### **6.4. Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus tuoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin tavoite on tiivistää aineisto kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 137.)

Laadullisen analyysin pääpiirteet voidaan hahmotella seuraavasti:

1. Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteissa. Tutkijan itse tehdessä haastattelut hän voi tehdä havaintoja ilmiöstä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Havaintoja voi myös tyypitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Tutkija voi myös kerätä lisää aineistoa tarkistaakseen jonkin kehittelemänsä hypoteesin tai mallin.
2. Aineisto analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Analyysi säilyttää aineiston sanallisessa muodossa ja osin jopa alkuperäisessä sanallisessa muodossa.
3. Tutkija käyttää joko aineistolähteistä induktiivista päättelyä tai abduktiivisesti pyrkii todentamaan teoreettisia johtoideoita aineiston avulla.
4. Standardoituja analyysitekniikoita on vähän vaikka, tekniikat ovat moninaisia. Ei ole yhtä oikeaa tai ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa.  
(Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

### **6.5. Aineiston analyysi teemoittelemalla**

Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa avaavia teemoja. Kun aineistomassasta on löydetty ja erotettu tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, vastaukset voidaan järjestää teemoittaan. Teemoittain esitettyjä vastauksia voidaan täydentää vastauksista irrotetuilla sitaateilla, mitkä voivat toimia perusteluina tutkijan tekemille tulkinnoille ja aineistoa kuvaavana esimerkkinä. (Eskola & Suoranta 1998, 174-175.)

Teemoittelu on suositeltu aineiston analysointitapa jonkun käytännöllisen ongelman ratkaisemiseksi. Aineistosta voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Teemoittelemalla aineistosta saadaan koelma vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Joskus jopa haastattelun kuvailu riittää tutkimuksen ongelmien ratkaisuksi ja haastattelurunkoa voi käyt-

tää lähes sellaisenaan analyysin jäsennyksenä. (Eskola & Suoranta 1998, 178-179.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin litteroidusta haastattelusta teemoittamalla ja aineistosta havaittiin esille nousevia koulutettavien kokemuksia. Toiminnallisten, miten palvelu on tuotettu -tekijöiden vaikutusta tutkittavien asiakaskokemuksen muodostumiseen haluttiin selvittää, jotta saadaan selville kannattaako koulutuksen kehitystoimia suunnata toiminnallisiin tekijöihin.

## **7. Tulokset ja kehitysehdotukset**

### **7.1. Haastattelun yhteenveto**

B2B Sales 'n' Marketing School koulutukseen osallistuneiden haastattelussa selvitettiin osallistujien asiakaskokemukseen muodostumiseen vaikuttavia toiminnallisia tekijöitä.

Haastateltavien kertomasta kävi ilmi, että kommunikointi ennen koulutusta on koettu henkilökohtaiseksi, lämminsävyiseksi, kannustavaksi ja kysymyksiin on reagoitu nopeasti. Hämmästyistä kuitenkin aiheutti koulutuksen markkinoinnin vähäisyys. Suoramarkkinointi oli tavoittanut osallistujia, mutta mistään muualta kuten oppilaitoksen nettisivuilta ei ollut löytynyt lisätietoa tai markkinointiviestintää koulutuksesta. Osallistujia oli myös mietityttänyt, kuinka koulutuksen lähipäivät saadaan asettumaan omaan kalenteriin.

Koulutustarpeen selvittämiseksi pyydetty video koettiin haastavaksi ja jopa ”äräyttäväksi”, joskin samalla sen todettiin pakottavan miettimään omia tarpeita ja esittämään niitä ytimekkäästi. Kritiikkiä sai se, ettei videoista ollut annettu palautetta. Palautetta kaivattiin selkeästi. Sitä kuvaa suora lainaus haastattelusta, jossa haastateltava kertoo minkälaista kommenttia olisi kaivannut:

*”et oon kattonu ne teijän haastattelut ja tällasia asioita on poimittu”.*

Haastateltavat keskustelivat, olisiko koulutuksen sisältö ollut sama ilman ennakkovideoita.

Haastateltavat kokivat itsensä erittäin tervetulleeksi koulutukseen ja kertoivat kokeneensa, että heihin on panostettu todella paljon kun kaikki kouluttajat olivat paikalla koko ensimmäisen lähipäivän. Haastateltavat kuvasivat tilannetta:

*”ammattilaiset paikalla keneltä voi kysyä, niin se oli kyllä aika jotenki huikea”*

*”niin, mä oon ihan samaa mieltä”*

*”oon positivistisesti silti yllättänyt siitä, et mikä on panostus”*

Kouluttajia kuvattiin myös:

*”hyviä persoonia”*

*”kaikilla on kuitenkin vuosien kokemus ihan oikeista töistä”*

Haastateltavat kertoivat, että olivat myös kokeneet koulutustilan ja avoimen istumajärjestyksen keskusteluun pohjautuvaan koulutukseen erittäin sopivaksi. Haastateltavat nostivat omatoimisesti esille Ohto Nuottamon videohaastattelun ja kertoivat kokeneensa sen kysymykset erittäin hyvin mietityiksi ja jopa kokivat, että haastattelussa oli kysytty joitakin asioita juuri heidän puolesta. Koulutuksessa käsitellyt aiheet koettiin sopivan hyvin myyntiteemaan ja odotuksissa olivat vain markkinointiin liittyvät aiheet, joiden osuus koettiin todella paljon kevyemmäksi.

Vaikka koulutus oli järjestetty suurimmalle osalle koulutukseen osallistuville omien työpaikkojensa ulkopuolella, ei sijaintia ja saavutettavuutta koettu ongelmalliseksi. Myös koulutuspäivien aikataulutus ja taukojen rytmitys koettiin onnistuneeksi.

Läpikäymättömistä aiheista, joista osallistujilla oli odotuksia, nousi selkeästi esille haastattelun aikana ainoastaan teollisten tuotteiden markkinointia käsittelevät aiheet. Kysymys, haluaisitteko osallistua jatkokoulutukseen, sai aikaan innostusta kaikilla osallistujilla, kuten kommentin:

*"itellä ainaki, et ehottomasti"*

Tässä yhteydessä nousi vielä uudestaan keskusteluun, että mikäli mahdollinen jatkokoulutus järjestetään, tulisi siitä tiedottaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja ilmoittaa ainakin karkea aikataulutus. Aikataulun tarkkuudeksi kuvattiin, että haluttaisiin tietää, kuinka monta lähipäivää ja millä syklillä ne järjestetään. Tarkkojen päivien sopimista yhdessä ensimmäisen lähipäivän aikana pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Yhtenä mahdollisena jatkokoulutuksen aiheena ehdotettiin myynnin johtamisen näkökulmaa, joka toisi ymmärrystä siihen, mistä vaatimukset myyjälle tulevat. Myynnin johdon näkökulmaa pidettiin tarpeellisena myös mahdollisen oman urakehityksen kannalta.

Sana on vapaa aiheen alla ryhmä keskusteli siitä, kuinka he olisivat kaivanneet lähipäivien välille jotain lisätekemistä, joka olisi pitänyt aihetta mielessä aktiivisena. Varsinaisia kotitehtäviä ei kaivattu vaan ehdotettiin, että lähipäivien välille olisi voinut olla vaikka joku artikkeli tai video, joka olisi voinut toimia alustuksena seuraavalle lähipäivälle ja josta olisi yhdessä keskusteltu. Toisena selkeänä aiheena nousi keskusteluun, että osallistujat olisivat kaivanneet koulutukseen osallistujia useammista eri yrityksistä rikastuttamaan keskusteluja ja tuomaan useampia näkökumia ja kertomuksia käytänteistä.

## **7.2. Haastattelun tulokset ja johtopäätökset**

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää minkälaisia toiminnallisia miten palvelu on tuotettu -tekijöitä koulutettavat kokevat asiakaskokemuksen muodostumisessa. Haastattelun kysymyksillä pyrittiin erityisesti selvittämään kokivatko haastateltavat Löytänä ja Kortesuon (2011) kuvaamia odotukset ylittäviä elementtejä kertoessaan B2B Sales 'n' Marketing Scool liittyvistä kokemuksista.

Asiakaskokemuksen teoriaan vertaillen ryhmähaastattelun perusteella voidaan todeta, että haastateltujen asiakaskokemuksen muodostumiseen ovat vaikuttaneet ainakin seuraavat toiminnalliset -tekijät:

1. Henkilökohtaiseksi, lämminsävyiseksi ja kannustaviksi koettu viestintä ennen koulutuksen alkamista.
2. Koulutuksen henkilökohtainen räätälöinti koulutustarpeen videoiden tekemisen kautta. Videoihin olisi kaivattu selkeämpää palautetta.
3. Arvokkaaksi, tervetulleeksi ja odotukset ylittäväksi koettu panostus palvelun tarjoajalta.
4. Tilan ja vapaan istumajärjestyksen soveltuminen työskentelytapaan ja mahdollistamaan avoimen ja rennon keskustelun tunnelmaa.
5. Henkilöiden ammattitaito ja persoonallisuus.
6. Tunteita ja ajatuksia herättäneet keskustelut ja tehtävät, jotka osaltaan ovat saaneet haluamaan lisää.

Haastattelun sitaateista käy ilmi, että haastateltavat kokevat Löytänä ja Korteso (2011) kuvaamia odotukset ylittävän asiakaskokemuksen mukaisia elementtejä kertoessaan koulutukseen liittyvistä tapahtumista ainakin seuraavasti:

**Henkilökohtainen, yksiköllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, arvokas ennen kauppaa:**

*”lämminsävyinen ja kannustava ja nopea vastaus, että mukaan vaan”*

*”sit se aina vastas ja kyselin semmosia kysymyksiä, mitkä itseasias vastaukset ois ollu siinä sähköpostissa, niin vastas aina, ihan sama oliko ilta ja näin”*

*"homma lähti toimin tosi nätisti"*

### **Räätälöity:**

*"sehän oli se video et mitä odotuksia kurssilta on"*

*"ärsyttäväähän se nyt on tehdä videoita, mut toisaalta siinä tuli mietittyä vähä niitä ytimekkäästi, et mitä sitänyt odottaa"*

*" sehän oli loistavaa, että porukassa yhdessä pystiin sopiin ne päivät"*

*"ehkä ois pikkusen enemmän hyvä tietää, että monta päivää ja minkä verran aikaa täytyy laittaa"*

*"mitä aikaisemmin tietää niin se helpottaa kyllä"*

*" mitä aikaisemmin ja mitä tarkemmin"*

### **Tunteisiin vetoava, selkeästi ja näkyvästi arvokas, yllättävä**

*"tuli tosi tervetullut olo"*

*" ja se panostus, et niinku palveluntajoojapuolelta, ku kaikki oli paikalla koko sen ajan"*

*"ajattelin, et nyt on oikeesti otettu aikaa tähän ja ammattiliset paikalla, keneltä voi kysyy, niin se oli kyl aika jotenkii huikee2"*

*"panostettu tosi paljo"*

*"oon positiivisesti yllättyny siitä, et mikä on panostus"*

*" tää on ollut jotain muuta, positiivisella tavalla"*

*"mietitty tosi tarkkaan ne kysymykset just tähän meidän scopeen, et juurikin meitä varten"*

Haastattelun ryhmän asiakaskokemukseen ovat vaikuttaneet monet jo ennen koulutuksen lähipäiviä ja koulutuksen aikaiset kokemukset. Voidaankin siis todeta, että ainakin tälle ryhmälle asiakaskokemuksen muodostumiseen ovat vaikuttaneet myös toiminnalliset tekijät miten koulutusprosessi on edennyt eikä pelkästään koulutuksen substanssisisältö. Koulutuksen hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseksi kannattaa toiminnalliseen miten -osioon panostaa teknisen mitä -osion rinnalla.

Haastattelun tuloksista on huomattavissa, että haastateltavat kuvaavat suurelta osin kokemuksia, jotka ovat vaikuttaneet asiakaskokemukseen positiivisesti. Haastattelusta välittyy, että asiakaskokemus on rakentunut kokonaisuutena varsin positiiviselle tasolle. Varsinaisia asiakaskokemusta huonontavia toiminnallisia tekijöitä ei ole haastattelusta löydettävissä. Kohdat, jotka eivät kuitenkaan ole johtaneet varsinaiseen asiakaskokemuksen paranemiseen ovat: koetut puutteet koulutuksen tiedottamisessa ja tiedottamisessa miten koulutusta on räätälöity vastaamaan henkilökohtaisia tarpeita. Näitä kuvaavat sitaattit haastattelusta:

*"yritin tutkia Saimian sivuja, ei missään mitää tietoa"*

*"et missä tätä on myyty ja markkinoitu? Kenelle ja mikä on ollut kohderyhmä?"*

*"et ku ei ollut päivistä vielä mitään tietoo, nii et mitenkähän tuo nyt sattuu kalenteriin ja kaikkee tämmösiä"*

*"niin mitä aikaisemmin tietää niin helpottaa"*

*"ois pikkusen enemmän hyvä tietää, et monta päivää"*



*”et käytiinks me niitä läpi sit silleen, että oliks mitään yhteenvetoa, et oon katto-  
nu ne teiän haastattelut ja tälläsiä asioita poiminu”*

*”sitä ei toki tiiä, et mikä se ollu ilman sitä hasstatteluu, niin oisko sisältö ollu  
sama”*

Haastattelun tuloksista käy ilmi että haastateltavat ovat kokeneet varsin tärkeäksi koulutukseen liittyvän tiedottamisen ja viestinnän. Tiedottamisessa ja viestinnässä haastateltavat kuvaavat sekä hyvin onnistuneita osa-alueita että osa-alueita joihin olisivat kaivanneet parannusta. Tiedottaminen ja viestintä nousee ryhmän keskusteluun vielä siinäkin vaiheessa kun haastattelun aiheena on kiinnostus jatkokoulutukseen:

*”ja sitte, viel et tulis ne päivämäärät niinku mahdollisimman aikaseen”*

*”Tai ainaki, että tulee olemaan suurinpiirtein toukokuussa yks päivä, ja sitte jos  
me sovitaan se päivä niinku porukalla niin sit sovitaan. Mutta että toukokuussa  
on yks päivä tai toukokuussa on kaks päivää ja tähän tyyliin.”*

Haastateltavien asiakaskokemuksen muodostumiseen ovat vaikuttaneet useat toiminnalliset tekijät. Tuloksista ei ole nähtävissä yhden tekijän nousevan selkeästi muita tärkeämmäksi. Tiedottamisen ja viestinnän on kuitenkin koettu tärkeäksi toiminnalliseksi asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi tämän ryhmän osalta, koska se nousee keskustelun aiheeksi useamman kerran haastattelun aikana.

### **7.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Empiirisillä tutkijoilla on oma tapansa varmistaa, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa. Puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Kvalitatiivissa tutkimuksessa näitä termejä käytetään tavallisesti silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. On kuitenkin syytä muistaa, mitä varten tutkimusta tehdään. Tutkimus ei tähtää pel-

kästään virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. Reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoarvoa, periaatteet ovat konservatiivisia ja johtavat helposti riskien välttämiseen. Tutkimuksessa käytetyn menetelmän tulisi kuitenkin olla sellainen ettei se ole virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253-254.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruun osallistui viisi henkilöä koulutuksen kahdeksasta osallistujasta, mikä on 62,5% ryhmän koosta. Kaikki haastattelupäivänä läsnäolleista koulutukseen osallistuneista osallistuivat haastatteluun. Haastattelua varten koulutuspäivän ohjelmaan oli varattu oma aika. Haastattelutilaksi oli varattu rauhallinen kabinetti, ja ulkopuoliset häiriötekijät pyrittiin rajaamaan minimiin. Rauhallisella haastattelutilalla pyrittiin luomaan myös haastateltaville varmuus, että keskustelulle henkilökohtaisesta kokemuksesta ei ole ulkopuolisia kuulijoita. Näillä järjestelyillä pyrittiin vaikuttamaan tutkimuksen reliabiliteettiin ja saamaan mahdollisimman rahelliset vastaukset.

Haastattelu eteni etukäteen valmisteltujen kysymysten mukaan ryhmäkeskusteluna. Haastattelun teemakysymykset johdettiin teoriasta, havainnoinnista ja tutkijan mielipiteistä ja kokemuksista. Erityisesti haastattelukysymykset muodostettiin niin, että pyrittiin selvittämään kokivatko haastateltavat Löytänä ja Kortesus (2011) kuvaamia odotukset ylittävän asiakaskokemuksen mukaisia elementtejä. Ennen haastattelua teemakysymyksiä käsiteltiin yhdessä ohjaajan ja myyntikouluttajan kanssa, joiden palaute huomioitiin kysymysten sanamuotojen asettelussa. Esitetyt teemakysymykset (liite 1.) herättivät runsasta keskustelua haastateltavien välillä.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittarit on kehitetty kvantitatiivissa tutkimuksessa, jonne ne on omaksuttu luonnontieteistä, kuten kemiasta ja fysiikasta. Kemiassa ja fysiikassa tutkittavat ilmiöt voidaan viedä laboratorio-olosuhteisiin. Laboratorio-olosuhteissa voidaan tehdä tarkoin määriteltäviä ja dokumentoituja kokeita ja mittauksia, jotka ovat uusittavissa. Ihmistieteissä varsinkin silloin, kun tarkastellaan ihmisen käyttäytymistä, toimintaa ja ajattelua, tutkimustilanteiden vakioiminen on lähes aina mahdotonta. Yhteiskuntatieteellisiä ilmiöitä ei

voida viedä kokeita varten laboratorio-olosuhteisiin. Tutkittavien ilmiöiden ja lähinnä niihin liittyvien ihmisten toiminta ei ole kaavamaisista, ympäristö muuttuu ja tapahtuu oppimista. Yhteiskuntatieteellisten tutkimusten luotettavuus ja riskienhallinta on ongelmallista. (Kananen 2017, 173.)

Tutkimuksen reliaabelisuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelisuus tarkoittaa siis sen kykyä antaa samat mittaustulokset, jos tutkimus uusitaan. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2017, 175-176.)

#### **7.4. Kehitysehdotukset**

Hyviä tuloksia ei synny ilman, että joukko ihmisiä on sitoutunut yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Päämäärien tulee olla myös sellaisia, että niiden avulla pystytään tarjoamaan asiakkaille sellaisia palveluita ja kokemuksia, joita he arvostavat ja joiden pariin he haluavat palata. Organisaation tahtotila näkyy sarjana yhteisön toistuvia, kehittyviä ponnisteluja samaan suuntaan, esimerkiksi tietynlaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseksi. Olennaista on myös se, että opitaan yhdessä, jotta toiminta kehittyy ja päämäärät voidaan saavuttaa entistä paremmin. Jotain kohti pyrittäessä uskomme, että tulevaisuudessa on jotain parempaa. Haluamme oppia asiakkaan käyttäytymisestä ja tarpeista entistä paremmin emmekä jää tuijottamaan organisaatiotamme vain sisältä käsin. (Fischer & Vainio 2014, 118-119).

Tuulaniemi (2013) toteaa, että palveluliiketoiminta on prosessi, ei projekti. Palvelu ei ole koskaan valmis, niinpä palvelu on jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi 2013, 245). Saimaan Ammattikorkeakoulun järjestämän teollisen myynnin, B2B Sales 'n' Marketing School, pilottikoulutus on viimeistä lähipäivää vaille osallistujilta suoritettu. Pilottikoulutuksen tarkoituksena oli kehittää Hämeen Ely-Keskuksen rahoittamaa PRIMA -Osaamisella kasvua ja kilpailukykyä Etelä-Karjalaiseen teollisuuteen hankkeen toimintaa. Pilottikoulutukseen osallistuneiden asiakaskokemuksesta kertovan haastattelun pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä

voidaan muodostaa seuraavia kehitysehdotuksia paremman asiakaskokemuksen luomiseksi seuraavalle toimintaa kehittäväälle pilottiryhmälle:

### **1. Koulutusta kuvaavan ja tiedottavan viestinnän lisääminen.**

Esimerkiksi lähipäivien lukumäärän ja jaksotus voitaisiin ilmoittaminen jo ennen koulutuksen alkamista. Kun potentiaalisille osallistujille on etukäteen tiedossa koulutuksen runko ja aikataulutus, on osallistujien helpompi arvioida koulutuksen lisäämisen mahdollisuutta omiin kalentereihinsä. Vaikka työnantajat antavat mahdollisuuden osallistua koulutuksiin työajalla, kävi pilottiryhmän kanssa selväksi, että osallistujat joutuvat hoitamaan työtehtävänsä myös koulutuksen aikana.

### **2. Tarkempi tiedotus räätälöinnistä.**

Osallistujat kaipasivat selkeämpää kuvausta, että koulutuksen sisältö on räätälöity tarvekartoituksen pohjalta vastaamaan heidän tarpeitaan. Ennakkovideoiden tekeminen oli kuvattu haastavaksi ja niiden pohjalta olisi kaivattu selkää yhteenvetoa ja läpikäyntiä nousseista tarpeista, joiden pohjalta koulutuksen sisältöä on rakennettu.

## **8. Asiakaskokemuksen mittaamisen jatkokäyttö**

Kuten tässä opinnäytetyössä edellä on kerrottu, olisi yksi hyvä ja yksinkertainen vaihtoehto asiakaskokemuksen mittaamisen mittareista Net Promoter Score. Iso suositteluhalukkuus on tavoitteena hyvä, mutta ei yksin kerro asiakaskokemuksen vaikuttavien osa-alueiden tasosta, jotka suositteluun vaikuttavat. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että ainakin toiminnan alkuvaiheessa, olisi hyödyllistä lisätä Net Promoter Scorelle muutamia väittämiä selvittämään eri osa-alueiden tasoa sekä helpottamaan ja laajentamaan arviointia toiminnan kehittämisestä.

Net Promoter Score mittarin toimiessa asteikolla 0 - 10 on mielestäni luontevaa ja palautteen antamista selkeyttävää, että asiakaskokemuksen muodostumista mittaavia tekijöitä pyydetään arvioimaan samalla asteikolla. Välttyäkseen mah-

dollisimman paljon Löytänä ja Kortesuon (2011) kuvaamilta asiakastytyvyyssytutkimuksiin liittyviltä haasteilta tulee täydentäviä lisäkysymyksiä olla riittävän vähän ja ne tulee muodostaa asiakkaan näkökulmasta. Kun täydentävien lisäkysymyksien määrä pidetään alhaisena, on myös tulosten analysointi helpompaa ja vähemmän resursseja sitovaa. Vastaukset ovat näin helposti analysoitavissa ja tulokset mahdollisimman nopeasti käytettävissä toiminnan kehittämiseksi.

Net Promoter Score -mallilla kysytään: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi”. Kysymystä voitaisiin hieman muotoilla muotoon ”Kuinka todennäköisesti suosittelet Saimaan Ammattikorkeakoulun järjestämää koulutusta ystävällesi tai kollegallesi” asteikolla 0 - 10, jossa pienin todennäköisyys on 0 ja suurin todennäköisyys on 10. Lisäkysymykset voisi muodostaa väittämien muotoon ja kysyä arviota kuinka samaa mieltä olet väittämän kanssa asteikolla 0 - 10, jossa 0 olisi täysin eri mieltä, 5 ei samaa eikä eri mieltä ja 10 täysin samaa mieltä, näin asteikko myötäilisi Net Promoter Scoren asteikkoa. Haastattelun tuloksista johdetut väittämät voisivat olla seuraavia:

- Sain tarpeeksi ennakotietoa koulutuksesta
- Koulutustarpeeni selvitettiin riittävän tarkasti
- Koin itseni tervetulleeksi
- Koulutuspäivien sisältö vastasi tarpeitani
- Koulutuspäivissä oli hyvä tunnelma
- Haluaisin osallistua jatko/täydennyskoulutukseen

Näin asiakaskokemuksen ja eräiden sen muodostumiseen vaikuttavien osalueiden mittaamisen kyselyssä olisi seitsemän kohtaa ja kyselyyn vastaaminen ei pitäisi muodostua liian kuormittavaksi. Tämä voisi lisätä vastausaktiivisuutta ja näin antaa mahdollisimman kattavan kuvan asiakkaiden kokemuksesta. Vastaukset voisi analysoida laskemalla keskiarvon jokaiselle väittämälle. Keskiarvon mukaan kehitystoimia voitaisiin painoarvottaa kiireellisyyden järjestyksessä seuraaville kursseille. Myös kehitystyön suunta olisi helppo nähdä vertaamalla eri kurssien tulosten kehitystä.

## Kuvat

Kuva 1. NPS asteikko ja suositteluvun laskukaava, s. 38

## **Kuviot**

Kuvio 1. Suomen elinkeinorakenne osuus bruttokansantuotteesta prosentteina, s. 7

Kuvio 2. Neljä palvelun erityispiirrettä, s. 16

Kuvio 3. Palvelun laadun / asiakaskokemuksen laatu-ulottuvuudet, s. 21

Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot, s. 33

## **Taulukot**

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot, s. 15

Taulukko 2. Laadullisen, tapaus- ja kehittämistutkimuksen yhteisiä piirteitä, s. 44



## Lähteet

Ahvenainen, P. Gylling, J. Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari

Bergman, B. & Klefsjö, B. 2010. Quality from customer needs to customer satisfaction. Lund: Studentlitteratur

Burrcher, N. 2012. Paid, owned, earned. Maximizing marketing returns in a socially connected world. London: Kogan Page cop.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2018. Perustietoja Suomen taloudesta. Tuotanto ja investoinnit. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>. Luettu 22.8.2018

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Examinare. NPS - Net Promoter Score pisteet. <https://www.examinare.com/fi/customer-satisfaction-surveys/nps-net-promoter-score/>. Luettu 23.8.2018

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo

Fischer, M. Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum

Gentile, C. Spiller, N. Noci, G. 2007, How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal 25(5), 395-410

Gerdt, B. Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing a customer relationship management approach. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hämäläinen, M. Kiiras, H. Korkeamäki, A. Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro

- Jokinen, T. Heinämaa, L. Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY
- Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Tampere: Vastapaino
- Kotler, P. Armstrong, G. 2018. Principles of Marketing. Harlow: Pearson
- Kotler, P. Keller, K. 2016. Marketing Management. Harlow: Pearson
- Küçükosmanoğlu, A. Şensoy, E. 2010. Customer satisfaction, a central phenomenon in marketing. T.C. Yeditepe university. Institute of social sciences. Ph.D. program in business administration.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum
- Lehmus, P. Korkala, T. 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy
- Löytänä, J. Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum
- Löytänä, J. Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp
- Rajnish, J. Jayesh, A. Shilpa, B. 2017 Customer experience – a review and research agenda. Journal of Service Theory and Practice 27(3), 642-662.
- Saimaan ammattikorkeakoulu 2018a. Strategia. <https://www.saimia.fi/fi-FI/esittely/strategia>. Luettu 10.5.2018
- Saimaan ammattikorkeakoulu 2018b. Laatulupaukset. <https://www.saimia.fi/fi-FI/esittely/laatulupaukset>. Luettu 10.5.2018
- Saimaan ammattikorkeakoulu 2018c. Alueellinen vaikuttavuus. <https://www.saimia.fi/fi-FI/tki/alueellinen-vaikuttavuus>. Luettu 10.5.2018

Selin, E. Selin, J. 2005, Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Verhoef, P. C. Lemon, K. N. Parasuraman, A. Roggeveen, A. Tsiros, M. Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of retailing 85(1), 31-41

## Liite 1. Haastattelu teemakysymykset

Ennen koulutusta:

1. Kuinka sinua huomioitiin ennen koulutusta?
2. Miten koulutustarpeesi selvitettiin ja tehtiinkö se mielestäsi riittävän tarkasti?
3. Saitko tarpeeksi tietoa koulutuksesta?
4. Koitko itsesi tervetulleeksi koulutukseen ja mitkä asiat vaikuttivat siihen?
5. Oliko koulutuspaikka helposti saavutettavissa?

Koulutuksen aikana:

1. Oliko koulutus henkilökohtaista? Jos oli, mitkä asiat saivat sinut tuntemaan niin?
2. Oliko koulutus räätälöityä ja vastasiko se sinun tarpeisiisi?
3. Mitkä koulutuksen aiheet koit erityisesti olennaisiksi ja hyödylliseksi?
4. Minkä asioiden koulutusta olisit kaivannut enemmän?
5. Mitä mieltä olet opetuksen tukimateriaaleista? Selkeys, olennaisuus, määrä?
6. Olivatko tapaamasi henkilöt aitoja?
7. Olivatko tapaamasi henkilöt ammattitaitoisia?
8. Kuinka henkilöiden aitous ja ammattitaito välittyi?
9. Olivatko tilat koulutukseen sopivat?
10. Mitä pidit koulutuspäivien aikataulusta ja rytmityksestä? Aloitusaika, kahvitauot, lounastauot,
11. Koitko koulutuksen aikana omassa oppimisessäsi jotakin ahaa-elämyksiä? Missä asiassa?
12. Mitä / minkälaisia asioita/tapahtumia koulutuksesta on jäänyt mieleen?
13. Minkä asioiden osalta koulutus on vastannut odotuksia?
14. Mitkä asiat joita odotit koulutukselta ovat jääneet toteutumatta?
15. Haluaisitko osallistua jatkokoulutukseen?
16. Mitä asioita mielestäsi tulisi käydä läpi jatkokoulutuksessa?
17. Sana on vapaa